TQM Volumen-10

Total Quality Management
en La Gestión de Fábrica

El diagrama de Matriz, y el trabajo en los Círculos de Control de Calidad II

Edición 2025a

Kouichi (木村　紘一) Kimura

Factory Management Institute

COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

ESP: Este trabajo está protegido bajo licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.
ENG: This work is licenced under the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es and http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/ and https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode . This work consists of 59 pages. The Factory Management Institute.
*Author: Koichi Kimura. **Japan April-2025**. Translation, Adaptation & Edition: Eduardo L García. **The Netherlands May-2025**.*

Kouichi (木村　紘一) Kimura Sensei: Consultor Internacional del TPS (Sistema Productivo Total), TQM, TPM (Mantenimiento Productivo y Preventivo Total), Kaizen y Experto Gestión de Fábrica (Factory Management) y, en la introducción y fijación de las mismas a través del crecimiento personal y asistencia a la gestión de la organización de cambio

Kimura ***Sensei*** trabajó en el ***Gemba de producción*** durante más de 45 años durante los cuales desarrolló el sistema de producción JIT como proveedor de Toyota, Honda, etc., en Sumitomo Corp. desde la posición como un joven ingeniero hasta incluso como Gerente General pasando por consultoría interna y externa.

Al momento de la publicación y sobrepasando los 80 años de edad, continúa trabajando en la difusión y en la difusión del conocimiento de los métodos originarios de Japón y aprendido de los pioneros. Incluso ahora continúa trabajando como consultor internacional durante los últimos 22 años en más de 11 países, y como conferenciante, entrenador y escritor. Incluso ahora, continúa experimentando e investigando métodos innovadores y creciendo en el campo de la Dirección de Producción y Reestructuración Corporativa.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Título de la Versión Española:

Factory Management – TQM Total Quality Management. Volumen 10 -2025a
TQM-10, El Diagrama de Matriz y el Trabajo de un and Círculo de Control de Calidad II.

Title of English Version:

Factory Management - TQM Total Qualiry Management. Volume 10 -2025a
TQM-10, The Matrix Diagram and The Quality Control Circle Working II.

Autor/*Author*:
Sensei Koichi Kimura – JAPÓN/JAPAN © 2025
https://jp.linkedin.com/in/kouichi-kimura-2ba37152/en

Traducción, Edición y Adaptación de la versión española:
Edition and Adaptation of the English version:
Sensei Eduardo L. García – The Netherlands © 2025
https://es.linkedin.com/in/edulgg

El Documento ha sido editado para su impresión en Doble Cara sobre DIN-A4 + Encuadernación
This document has been edited to Double-Side Printing over DIN-A4 + Bookbinding

"Factory Management Institute" es una organización en período de constitución a la fecha de la publicación de este trabajo: 26 de Mayo 2025. www.factorymanagementinstitute.com

***"Factory Management Institute"** is an Organization in the Period of Incorporation at the date of publication of this work: May, 26th 2025. www.factorymanagementinstitute.com*

Retirada de contenido y Nota Legal: Las marcas registradas mencionadas en este texto son propiedad de sus respectivos dueños. Si considera que el consentimiento en The Factory Management Institute infringe la ley, infórmenos enviando un correo electrónico a info@factorymanangementinstitute.com, incluida la URL, el documento o registro y el motivo de la solicitud de retiro.

***Takedown & Legal Notice:** Trademarks mentioned in this text are the property of their respective owners. If you consider consent in The Factory Management institute to be in breach of law, please notify us by emailing info@factorymanangementinstitute.com including the URL, the document or the record, and the reason for the withdrawal request.*

Haga clic en la imagen, o escanee el código QR, para ver todas las lecturas del Factory Management Institute de Koichi Kimura, cargada permanentemente accesible y para siempre en Internet-Archive.org

Click on Image or Scan QR-code to see all Factory Management Institute Lectures by Koichi Kimura, permanently accessible & forever uploaded into Internet-Archive.org

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Contenido

Resumen 6

I. Prólogo 7

II. El Digrama de Matriz 9

Un ejemplo de un Círculo de Control de Calidad – CCC 9

El diagrama matricial tiene los siguientes tipos: 15

III. Ejercicio del grupo Jishu-Ken III: Control de Costes 25

Las palabras Reducción de Costes. 26

El problema 40-30 49

La reunión de Gestión: El Problema 40-30 y las sugerencias desde el Jishu-Ken III. 55

IV. La siguiente lectura. 56

Anexo A: La importancia del trabajo creativo en JISHU-KEN 57

Un plan quinquenal del partido comunista chino. 57

Una agenda repleta de Reuniones 58

El trabajo en JISHU-JEN 59

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Iconos:

Notas: Notas aclarativas complementarias al tema principal. Ida y Vuelta al tema principal.

Indica el un segundo punto importante, o en algunos casos, el tercer nivel del tema tratado dentro del capítulo, para proporcional mayor claridad en la estructura del texto.

Niveles inferiores del tema tratado, normalmente el 6º o el 7º nivel. También es utilizado en lugares donde es necesaria una atención especial sobre esquemas, definiciones, temas, fotografías o gráficos.

UPDATING TABLE:

Date, Version-Previous & V-Next	Chapter (I..XX...)	Chapter Point.- sub-point : (Updating)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Resumen

Este documento reflexiona sobre múltiples temas entrelazados con la dinámica organizacional, los cambios históricos y los sesgos cognitivos, ofreciendo perspectivas sobre los patrones corporativos y sociales.

El capítulo inicial profundiza en la integración corporativa de Nissan por parte de Honda, destacando la ironía de que una predicción largamente esperada finalmente se haga realidad. Compara los estilos de liderazgo y las estructuras organizativas de ambas compañías: el enfoque descendente de Nissan frente a la jerarquía horizontal de Honda y su énfasis en la innovación. El análisis se extiende a las cámaras de eco y los filtros burbuja, destacando su impacto en el sesgo cognitivo y la disminución de la comprensión lectora entre las generaciones más jóvenes, con profundas implicaciones para la comunicación y el trabajo en equipo.

En el primer capítulo, describimos el Diagrama Matricial como una de las herramientas del TQM. Por lo tanto, exploramos el uso de diagramas matriciales como herramienta para aclarar estructuras complejas, especialmente en ingeniería y gestión de la información, lo que permite una gestión autónoma óptima de los objetivos. Enfatiza la importancia de la claridad visual para organizar cuestiones multidimensionales. La Sesión ***Jishu-Ken*** continúa con un análisis centrado en el desarrollo de estas sesiones, revelando su papel en la resolución de problemas y la mejora continua. Ejemplos prácticos ilustran cómo la colaboración y la exploración estructurada pueden fomentar la innovación.

Incluimos una Anexo que esperamos se convierta en origen de debate. Tratamos de añadir la experiencia y ciertos comentarios de Eduardo L. García respecto a la exposición del ***Sensei*** Kimura. Tratamos de originar debate entre los lectores, desafiar las enseñanzas al actual entorno liderado por la revolución conducida por Inteligencia Artificial y cómo esta evolución se relaciona con el desarrollo de la excelencia. En esta entrega comentamos los modelos desarrollados bajo el sistema japonés expuesto por el Sensei Kimura; en concreto del trabajo en SJISHU-KEN. Y éste lo enfrentamos al Modelo Occidental junto con ciertos desarrollos fomentados por socios estratégicos regionales del JIPM.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

I. Prólogo

Al escribir esta columna, se anunció una noticia tremenda. Por fin, Nissan será absorbida por Honda.

No, la expresión es exagerada... La noticia real era que Honda y Nissan decidieron una integración corporativa. Sin embargo, en realidad, Nissan fue absorbida por Honda porque la mayoría de los miembros de la gerencia, incluido el presidente, de esta integración corporativa fueron elegidos de Honda[1].

¿Por fin? ¿Por qué digo "por fin"? Hace muchos años, un libro se convirtió en un tema candente. Publicado en 1986, se titula "El día en que Nissan será superado por Honda[2]" (creo que el título era algo así). En ese momento, Toyota lideraba la participación de mercado, y Nissan, el segundo. Y Honda era mucho más pequeña que Nissan. Al mismo tiempo, Honda construía una planta en el extranjero, en Ohio, EE. UU., llamada Planta Automotriz de Marysville, en 1982. (He visitado esta planta tres o cuatro veces). Fue el primer desafío que enfrentaron los fabricantes de automóviles japoneses. Nissan se caracteriza por un enfoque vertical, con la toma de decisiones concentrada en la cúpula, pero también se dice que enfrenta desafíos burocráticos. Por otro lado, Honda da la impresión de ser un desafío valiente. En particular, tiene un historial de organización horizontal por parte de la gerencia y los empleados de Genba.

Este libro señaló el hundimiento de Nissan. Por fin, sí, el día ha llegado.

Por cierto, introduje dos palabras en la columna de Costo: "Cámaras de Eco" y "Burbujas de Filtro". Recientemente, escribí sobre los sesgos cognitivos que afectan nuestra forma de pensar. Hoy, me gustaría presentar otros dos temas preocupantes relacionados con los sesgos cognitivos: las cámaras de eco y las burbujas de filtro. Estos fenómenos también tienen un profundo efecto en cómo recibimos la información y nuestros procesos de pensamiento. Estos fenómenos son especialmente frecuentes en las redes sociales y las plataformas en línea.

Me preocupa la generación joven. ¿Demasiado preocupada? Por favor, vigilen su capacidad, en particular su comprensión lectora. Me preocupa la capacidad de comprensión lectora de la generación joven. Una disminución en la comprensión lectora tiene profundas repercusiones en la vida social, especialmente en el trabajo. Estas repercusiones pueden detallarse como sigue:

- Dificultad para comunicarse: Una disminución en la comprensión lectora dificulta la comunicación con los demás. Debido a que los materiales e informes no se pueden comprender con precisión, es más probable que se produzcan malentendidos e

[1] A día de la publicación de esta lectura editada, esta absorción ha fracasado. El enfrentamiento de ambas culturas parece a ver sito el detonante de esta ruptura en la cual Honda ha desistido de salvar a su competidor. Nissan parece haber rediseñado una estrategia a largo plazo cuyos resultados serán escrutados por el mercado a medio plazo, tras el entusiasmo inicial. La absorción de Nissan por parte de Honda fracasó principalmente por las diferencias en la propuesta de fusión. Honda quería que Nissan fuera una subsidiaria, lo que significaba perder independencia en la toma de decisiones estratégicas, mientras que Nissan quería una fusión en igualdad de condiciones.

[2] [eng] The day Nissan is eaten by Honda: Honda is now Toyota's rival. [esp] El día que Nissan se deja devorar por Honda: Honda es ahora rival de Toyota - 1986/4/1 ISBN-10: 4871770222 ISBN-13: 978-4871770224

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

interpretaciones erróneas de la información. Esto dificulta la cooperación y la comunicación en equipo, lo que reduce la eficiencia laboral.

- Disminución de la capacidad para recopilar información: En el mundo actual, con la abundancia de información en redes sociales y teléfonos inteligentes, la falta de comprensión lectora puede llevar a un juicio deficiente en las decisiones empresariales, ya que puede resultar difícil identificar la información necesaria.
- Impacto en la capacidad para resolver problemas: La comprensión lectora también está estrechamente relacionada con el pensamiento lógico. La falta de capacidad para comprender textos con precisión y extraer conclusiones de ellos también conllevará un deterioro en la capacidad para resolver problemas.
- Impacto en la carrera profesional: Y, sobre todo, la falta de comprensión lectora tendrá un impacto negativo en los ascensos y el desarrollo profesional. En particular, a medida que la tecnología de IA evoluciona, la comprensión lectora se requiere como una capacidad exclusivamente humana. Si no la posees, corres el riesgo de verte obligado a aceptar un trabajo que la IA puede reemplazar.

Comprensión lectora. Amenacé a esta empresa con esto, pero no obtuve una buena respuesta. Así, escribo esto para dar la voz de alarma.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

II. El Digrama de Matriz

Describiría el Diagrama Matriz. Es útil para presentaciones. Pero lo que quiero decir es "Se ve bien, pero no es muy útil" si se usa sin un mecanismo, modificándolo. Porque no tiene narrativa.

Estos diagramas permiten identificar la relación y las influencias. ¿Y cómo se retroalimentan estos datos a alguna acción mediante el diagrama? Entonces, mi sugerencia es que usen el Diagrama Matriz (de las Nuevas Herramientas de QC 7) con su mecanismo (ingenio) y modificaciones como una historia Kaizen.

Por favor, lean este capítulo en este contexto. Veamos un ejemplo antes de analizarlo.

A continuación, un material del Círculo de Control de Calidad. En el material, se menciona el nombre del Sr. Kimura. Pero no soy yo, sino otro Kimura-san. (En Japón, hay 500.600 mil personas llamadas Kimura. Kimura es un segundo nombre muy popular).

Un ejemplo de un Círculo de Control de Calidad – CCC.

El supervisor, Sr. Kimura, está a cargo de la planta de producción de inyección de plástico y recibe el material del departamento de resinas sintéticas. El Sr. Kimura informó al supervisor del proceso de producción de aditivos epóxidos, Sr. Tanaka, sobre el defecto en la calidad de las partículas.

En ese momento, la política del departamento para ese año era reducir el costo de calidad en un 50% mediante la actividad de control de calidad en la cabecera del río. El supervisor (Sr. Tanaka) estableció un grupo de CC (Círculo de Control de Calidad) llamado MIRUTAMA. Este ejemplo se refiere a la actividad del grupo.

El tema del grupo es mejorar la capacidad del proceso de partículas en aditivos:

(1) Razones para elegir el tema;
(2) Comprender la situación actual y definir el objetivo (Histogramas y Gráficos de Control);
(3) Análisis de la Causa Raíz;
(4) Estudio del conjunto de posibles contramedidas: Contramedidas 1, 2…n;
(5) Implementación de las contramedidas;
(6) Confirmación de efectos (Lista de verificación, controles y confirmación de objetivos y metas);
(7) Estandarización y establecimiento de controles;
(8) Reflexión y estandarización del control sobre la mejora de las contramedidas.

Ahora, uno por uno…

(1) Razones para la elección del tema:
- **a)** Con la política del año, el jefe de departamento desea reducir el costo por pérdida de calidad en un 50%, y el punto especial requiere realizar un control de la cabecera (nacimiento del río) para reducir los problemas.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

b) Se aclaró que el diámetro de la partícula se acerca al límite inferior, aunque dentro de la especificación, y es posible que esté fuera de ella.

Con base en estos artículos, se decidió que la revisión de las condiciones de molienda podría mejorar la capacidad del proceso de partículas.

(2) Comprender la situación actual y definir el objetivo:

a) El proceso de aditivos de resina sintética.

1. Proceso de molienda (molino de bolas)
2. Proceso de tamizado
3. Inspección de muestreo
4. Bolsa

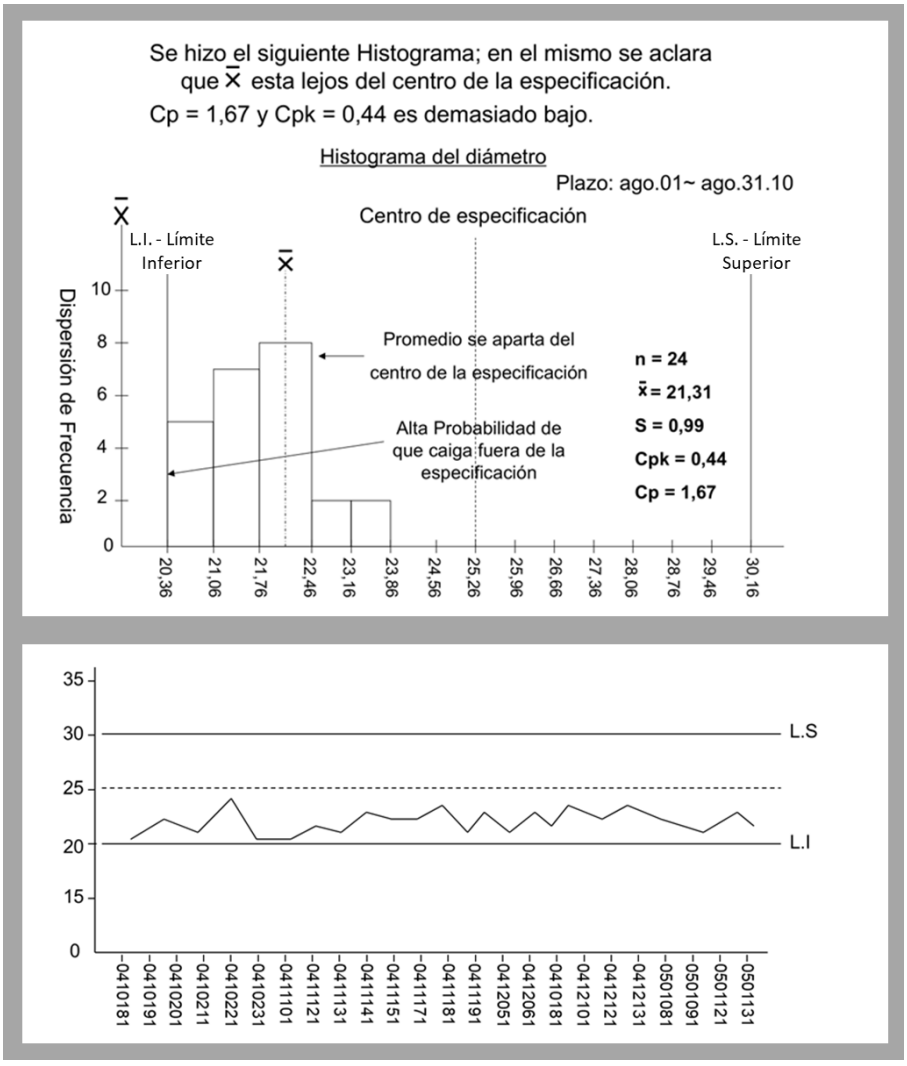
b) Situación actual del diámetro de partícula

c) Determinación del objetivo

Con base en la investigación, se determinó lo siguiente:

1. **Qué**: El índice de capacidad de procesamiento del aditivo de resina sintética.
2. **Cómo**: Cpk, de 0,44 a 1,33 o más.
3. **Cuándo**: Hasta finales de noviembre

Se investigó el diámetro de partícula del aditivo mediante la siguiente gráfica. Con base en esta investigación, se observa que el valor del diámetro se encuentra en el límite.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

(3) Análisis de Causa

a) Investigación mediante el Análisis de Causa y Efecto o el diagrama de Ishikawa… (Omito el diagrama).

b) Comprobación de las Causas (experimentos).

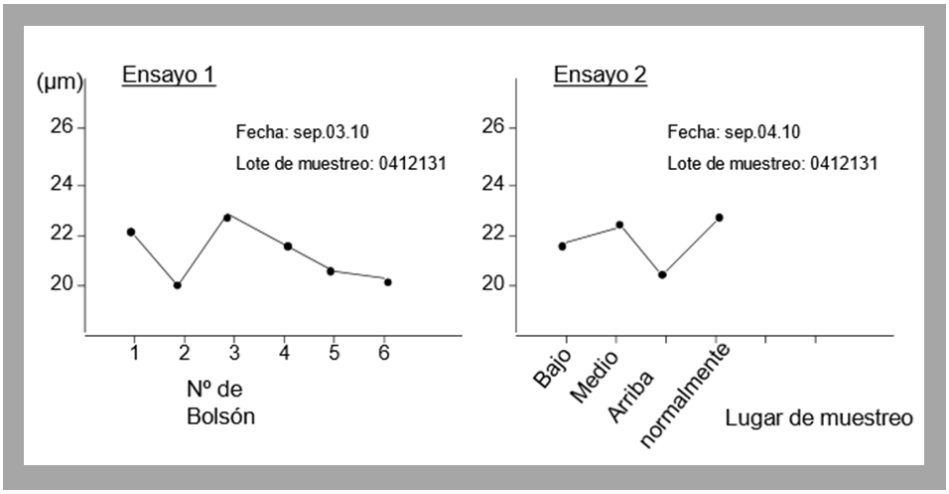
1. Comprobación 1: **No hay control de bolas**.
   Se confirmó la lista de inspección del molino de bolas. Sin embargo, el elemento de inspección del tamaño de las bolas no figura en la lista y no se verificó.
   Tamaño de las bolas: ø24,25.
   Peso total: 233,56 kg.

2. Comprobación 2: **El tiempo de molienda es inadecuado**.
   Al verificar la distribución de frecuencias, la tendencia era hacia el grano fino. Actualmente, el tiempo de molienda es de 18 horas, lo cual parece excesivo. Con base en el histograma, entendemos que es muy probable que esté fuera del límite inferior de la especificación.

3. Comprobación 3: **El método de muestreo no se ha unificado**.
   Confirmamos el método de muestreo y entendemos que la variabilidad depende de la bolsa. Sabemos que las diferencias se encuentran arriba, abajo y en el centro de la bolsa.

c) Conclusión de la verificación del análisis de causa y efecto.

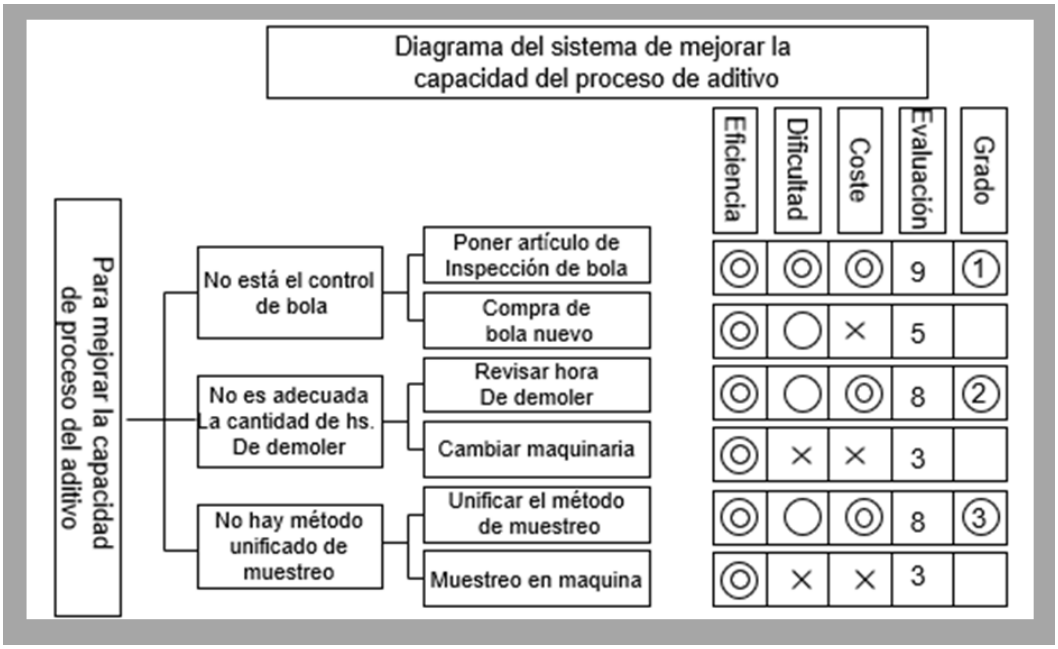
1. No se controla el tamaño de las bolas en el proceso de molienda.
2. El tiempo de molienda de 18 horas es demasiado largo, y el tamaño de partícula es adecuado.
3. Existe variabilidad en el método de muestreo.



(4) Declaración de medidas

Examinamos las medidas con el diagrama del sistema para mejorar la capacidad del proceso de aditivos de resina sintética.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.



(5) Implementación de contramedidas

Con el diagrama del sistema se realizan los 3 elementos de medición que tienen 7 o más valores.

Contramedida 1: Agregue elementos de inspección que influyen en el tamaño de partícula en el molino de bolas y la tamizadora.

Los elementos a inspecciona y la periodicidad se establece como sigue:

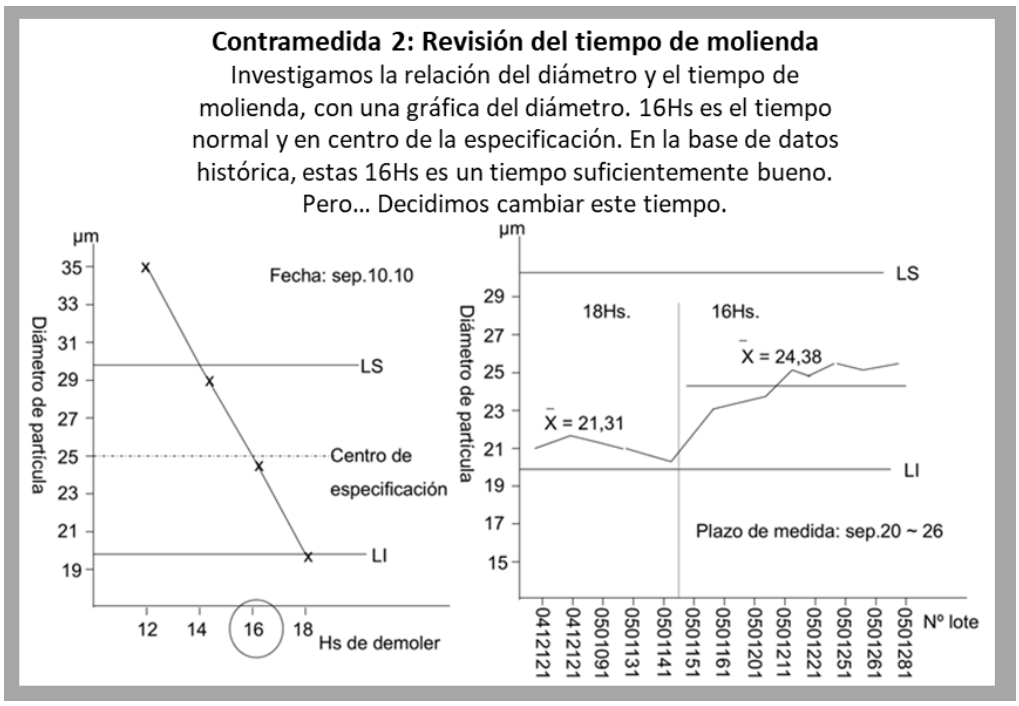
Elemento de inspección	Mensual	Anual
Inspección del tamaño de las bolas	**X**	**O**
Peso total de las bolas	**X**	**O**
Longitud de las bolas desde la puerta de la máquina	**O**	**O**
RPM	**O**	**X**
Comprobación de la malla del tamiz	**O**	**X**

Contramedida 2: Revisión del tiempo de rectificado.

Investigamos la relación entre el diámetro y el tiempo de rectificado con un gráfico de diámetro. 16 h es el tiempo esperado y se encuentra en la mitad de la especificación.

En la base de datos histórica, 16 h es un tiempo suficiente. Pero… decidimos cambiar este tiempo.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE



Contramedida 3: Estandarización del método de muestreo.

Se estandarizó el método de muestreo según el estándar del proceso de molino de bolas y tamizado.

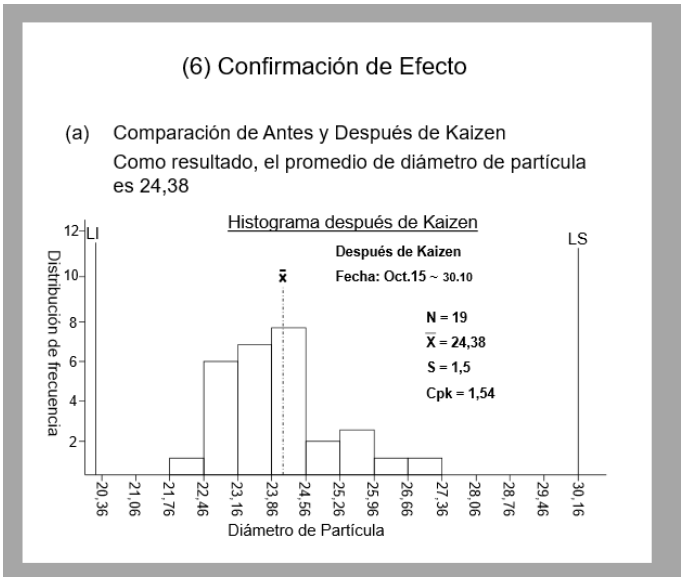
1. Mezclar lo suficiente (30 segundos) para lograr la uniformidad de las partículas después del tamizado y luego tomar la muestra.
2. La cantidad de muestra es de 20 gramos.
3. Tomar la muestra de la primera bolsa de tamizado.

Comparación entre el antes y el después de KAIZEN. Como resultado, el diámetro promedio de las partículas es de 24,38.

(6) Confirmación del efecto

(a) (a) Comparación entre el antes y el después de Kaizen. Como resultado, el diámetro promedio de la partícula es de 24,38.

(b) Comparación con el valor objetivo (figura en la página siguiente).



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

	Meta	Resultado
Cuándo	Hasta finales de noviembre	25 de Noviembre de 2010
A Qué	El Cpk del proceso de aditivo de la resina sintética	
Cómo	Cpk desde 0.44 a 1.33 o mayor	Cpk=154 and enough process capacity

(c) Efectos Monetarios
   a. Lost cost due to additional production.
      Unit price of 1g additive = 8.54 yen.
      50,000 x 8.54 = 427,000 yen/year.
   b. Measure to prevent process problems.
      We were able to prevent three process problems in the dryer, ball mill, and sieve.
      25,000 yen x 3 times = 75,000 yen.
   c. Provisional sum of the effect = 502,000 yen/year.

(d) Efectos Intangibles
   We were able to accumulate the particle control technique in the grinding process (ball mill).

(7) Estandarización y Establecimiento del Control

a) Resultado del Establecimiento del Estándar
   1. Procedimiento del Aditivo ~ Tamizado
      (Q-302-0745) Reajuste
   2. Lista de Chequeo **Diaria**
      (Q-302-0745) Reajuste
   3. Lista de Chequeo **Mensual**
      (Q-302-0711) Reajuste.

b) Establecimos la siguiente estrategia de control
   El operador realiza una verificación de partículas utilizando el diagrama de control de inspección.

(8) Autorreflexión y contramedidas estandarizadas actuales[3]

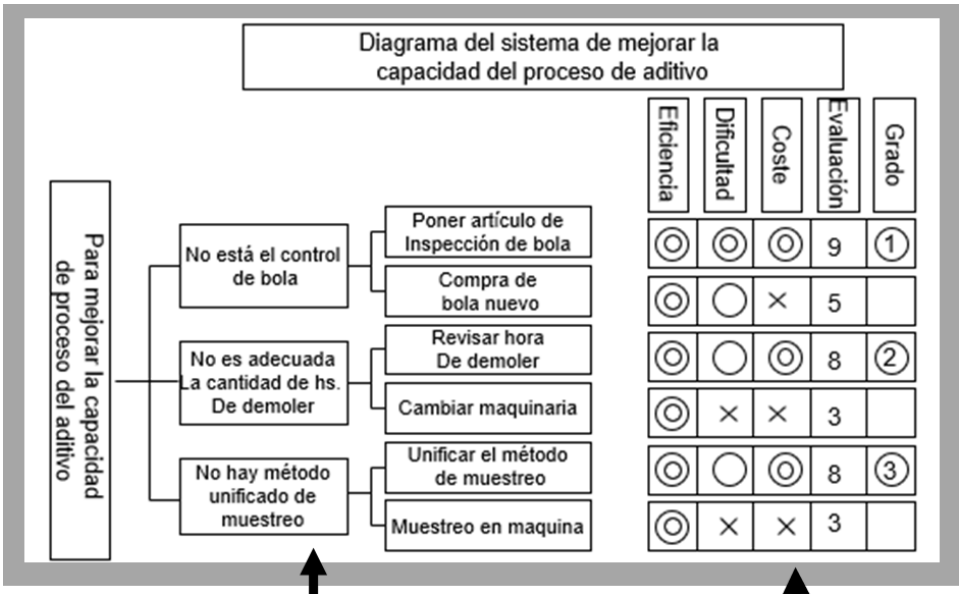
a) Autoreflexión:
   Encontrar la causa de la tendencia en el límite inferior lleva tiempo.
b) Buscamos el valor más apropiado para los datos concentrados en el centro del límite superior y el límite inferior.

Esta es una de las actividades del Círculo de Control de Calidad de mis alumnos. Describiré los detalles de la actividad en otro capítulo.

Ahora, el diagrama matricial. De nuevo, el siguiente dibujo:

[3] Este octavo paso no forma parte del tradicional QC-Story que consta de 7 pasos. Sin embargo, El Sensei Kimura lo menciona como una de las partes fundamentales del ciclo de mejora continua. En algunos textos se añade un noveno paso para planificar la siguiente mejora o elegir el siguiente tema. Este paso también lo menciona el Sensei Kimura en su ciclo PDCA: https://es.wikipedia.org/wiki/Qc-Story

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE



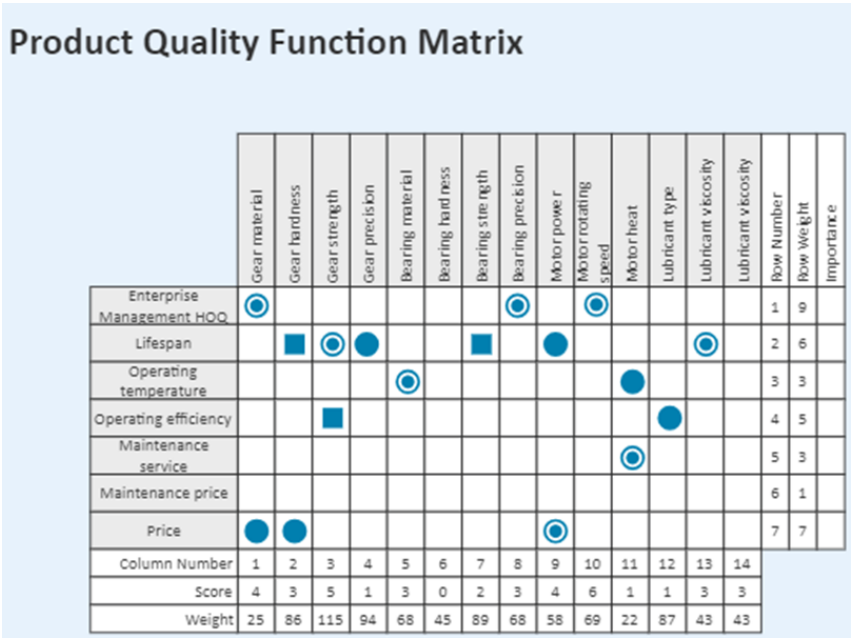
Esta parte es el Diagrama de Árbol.
(También llamado Diagrama de Sistema)

Esta parte es el Diagrama de Matriz

El diagrama matricial tiene los siguientes tipos:

La descripción a continuación es una copia y pega de SNS. Si lo desea, puede ignorarla.

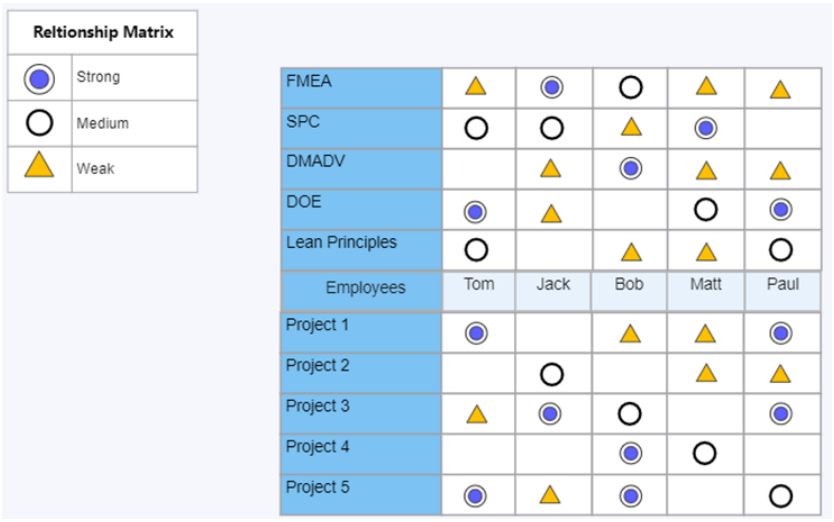
- **Tipo L**: El ejemplo anterior de círculo QC es el más típico.
  - **Características**: Una forma básica que combina dos elementos: filas y columnas.
  - **Usos**: Se utiliza para analizar relaciones simples.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

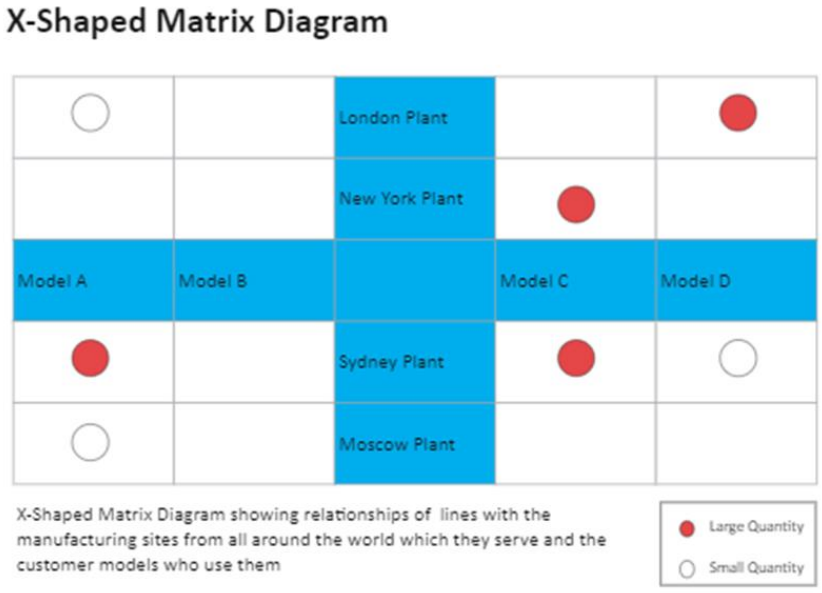
- ***Tipo T**: El ejemplo de la figura antreior.*
  - ***Characteristicas**: Un elemento está intercalado entre dos elementos a la izquierda y a la derecha, o arriba y abajo.*
  - ***Usos**: Útil para evaluar simultáneamente la relación entre varios elementos. Otro ejemplo a continuación.*

Título:** Diagrama de matriz en forma de T: Comparación de las habilidades individuales en múltiples proyectos y el rendimiento de la ejecución del proyecto. De hecho, no hay muchos ejemplos relacionados con la calidad**.



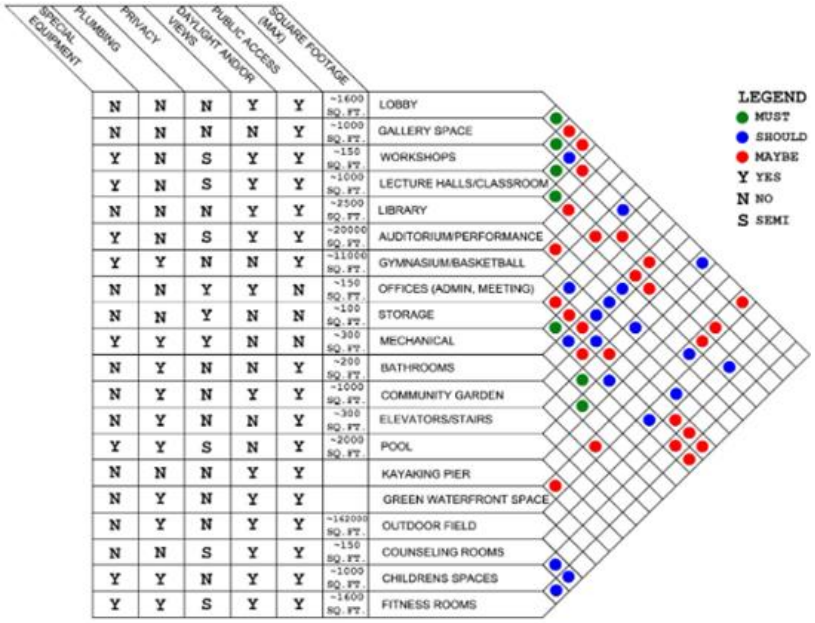
- ***Matriz Y:***
  - ***Characteristicas**: Representa tres elementos en forma cúbica.*
  - ***Usos**: Ideal para analizar relaciones complejas.*

- ***Matriz X:***
  - ***Characteristicas**: Cada uno de los cuatro elementos está relacionado con los dos adyacentes.*
  - ***Usos**: Ayuda a visualizar relaciones multidimensionales.*



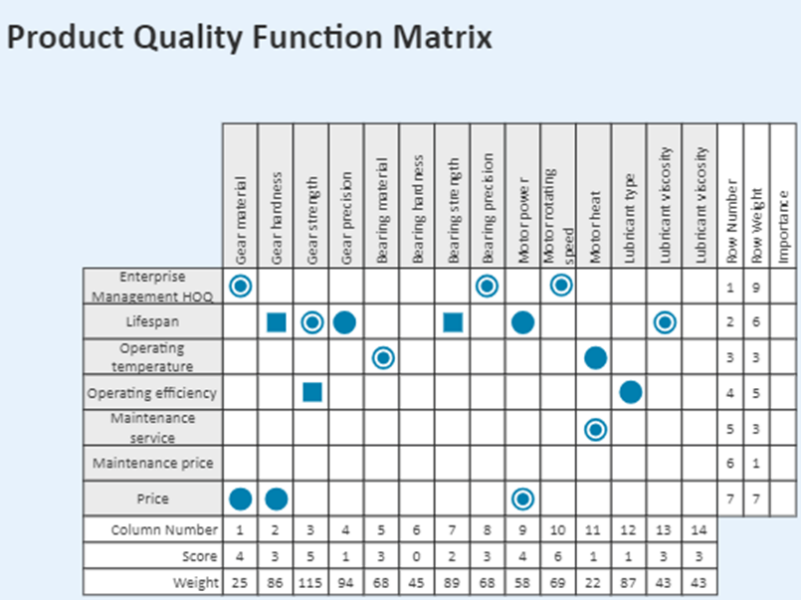
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

- ***Diagrama de Matriz de Techo*** *(abajo)*
  - ***Características****: Una matriz en forma de techo se utiliza principalmente en el Despliegue de la Función de Calidad (QFD).*
  - ***Usos****: Se utiliza para analizar la relación entre las características de calidad del producto y los requisitos del cliente.*



…En mi corazón, creo que no es interesante escribir una continuación y me estoy cansando. ¿Debería usarlo para QFD? ¿Tiene este autor experiencia con QFD mediante el Diagrama de Matriz de Techo? Probablemente no.

No utilice estas herramientas en sus formas originales de las herramientas del Nuevo QC 7. ¿Por qué? …Por ejemplo, el Diagrama de Matriz T.

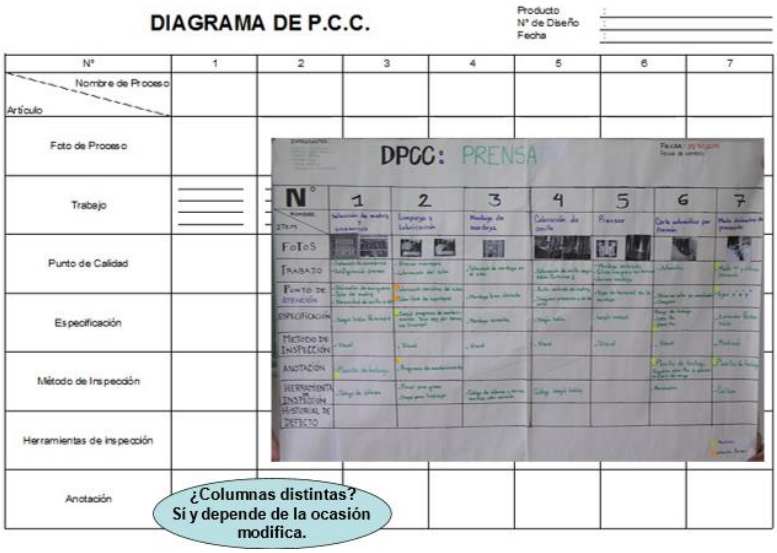


Uso este tipo con bastante frecuencia, pero es completamente diferente a este ejemplo. La diferencia radica en el uso de celdas.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

El diagrama de **matriz T** utiliza las celdas para identificar la relación y el grado de influencia.

Mi diagrama de matriz QCPD utiliza celdas de forma diferente. Las celdas son importantes para escribir en los artículos necesarios sobre contramedidas. ¿Relación? Por supuesto, es obvio. Si prefiere identificar el grado de influencia, le recomiendo usar marcas de color rojo, amarillo y verde, o números del 1, 3 o 5 intuitivamente.

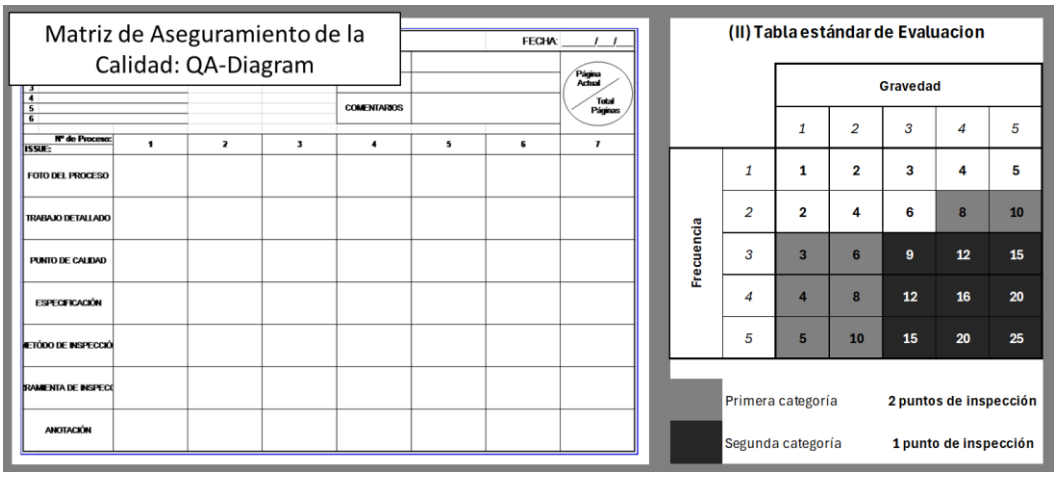


Nuevamente, este es un tipo de diagrama de **matriz T**:

- El eje vertical contiene el contenido del trabajo, el punto de calidad, la especificación, el método de inspección, la herramienta de inspección y la acción.
- El eje horizontal contiene el nombre, el número y la foto del proceso.

Enseño y utilizo este diagrama para establecer y confirmar el sistema de control de calidad de un producto.

A continuación, se presenta una forma de QA (Matriz de Aseguramiento de la Calidad). Esta es una de las aplicaciones del diagrama de proceso de control de calidad QCPD, que combina QCPD y FMEA.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

> **El Diagrama del Proceso de Control de Calidad** (QCPD/DPCC) se refiere al "Diseño de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad por parte del Departamento de Ingeniería". Recomiendo la actividad del Círculo de Control de Calidad (QCC/CCC) con el personal del ***Genba de Producción***.
>
> **Matriz de Control de Calidad** (Aseguramiento de la Calidad / Control de Calidad) - Tabla de Evaluación de Riesgos. La responsabilidad de esta consideración recae en el departamento de Control de Calidad e Inspección, pero recomiendo realizar la actividad en el ***Genba de Producción*** con los Operadores. El diseño del sistema de inspección también es esencial.

Al evaluar posibles fallos mediante el AMEF, también se debe considerar la gravedad y la frecuencia para diseñar contramedidas de mitigación de riesgos.

Explicaré brevemente el DPCC + Tabla de Evaluación de Riesgos: se combina con los métodos de evaluación del DPCC y el AMEF.

A continuación, se presentan las diferencias entre el DPCC y la Matriz de Aseguramiento de la Calidad.

> **Eje vertical**: El DPCC es el mismo que el anterior. La Matriz de Control de Calidad consta de dos elementos: uno representa los problemas potenciales mediante el Mapa de Problemas Potenciales (MPP) y el otro, la evaluación mediante el método AMEF para identificar la prioridad.
>
> **Uso de celdas**: Según los elementos del eje vertical:
>
> - **DPCC**: Punto de calidad, Especificación, Método de inspección, Herramienta de inspección y Acción.
> - **Matriz AC**: Contramedidas para posibles problemas en cada paso.

¿Parece complicado escrito, verdad? ¿Por qué no intentarlo? Es fácil. El personal de Gemba también usa mis métodos con mucha facilidad, divirtiéndose y disfrutando de la actividad.

Estoy dando vueltas, pero… ¿Qué es diferente?

> De nuevo, en primer lugar, ¿cuál es el propósito de un diagrama matricial? …Según un libro de texto, el propósito del diagrama matricial es organizar visualmente las relaciones e influencias entre múltiples elementos para resolver problemas y tomar decisiones de manera efectiva.

Otro libro también menciona lo siguiente:

> *El diagrama matricial es una técnica para obtener una visión general cuando existe una gran cantidad de información relacionada con el propósito que se desea conocer. Implica configurar dos eventos y luego representar la información en las intersecciones donde se relacionan mediante símbolos. Entonces, ¿cómo se pueden retroalimentar los datos de un diagrama matricial (por ejemplo) al diseño de un nuevo producto o al flujo de producción?*

Se han comprendido las relaciones e influencias. Entonces, ¿cómo se retroalimenta?

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Por ejemplo, la consideración de un diseño.

A y B tienen una relación e influencia, y deben estar cerca. Es posible utilizar un diagrama de este tipo. (Si sus líneas de producción son muy complejas, con diversos productos y máquinas compartidas).

Por ejemplo, la consideración de la calidad del producto:

Estamos hablando de TQM, por favor, recuérdelo.

¿Es suficiente comprender la relación e influencias para impulsar la acción? No, en absoluto. Es necesario conocer el contenido. Por lo tanto, sugiero utilizar QCPD (por ejemplo). QCPD contiene ambas informaciones.

Les mostraría otro ejemplo: Diagrama Matriz T del material del IPQC (Comité de Control de Calidad de Productos Iniciales).

Como saben, mi empresa anterior, SWS (Sumitomo Wiring Systems), fabrica arneses de cableado para vehículos.

Cuando se inicia el desarrollo de un nuevo vehículo, se crea este comité. Y el primer trabajo es crear este diagrama.

> **Eje vertical**: Etapas y meses de desarrollo del vehículo (cronograma).
>
> **Eje horizontal**: Todos los departamentos, no solo ingeniería, sino también ventas, RR. HH., Calidad, Ventas, Finanzas, Operaciones, Cadena de Suministro, etc. En resumen, todos los departamentos.

Como puede ver, se trata de un diagrama general.

Por supuesto, este diagrama se utiliza no solo para la relación y las actividades necesarias por etapa y por departamento, sino también para el seguimiento en reuniones generales.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

	Sistema de Aseguramiento de Calidad								May 10.25	Página 1
									Cambio 1:	05-14-25
									Cambio 2:	10-26-25

#	Identificación de proceso	Mes	Ventas	Administración Financiera	Ingeniería de Diseño	Ingeniería de Fabricación / Producción	Recursos Humanos	Planificación y Planificación de Producción	Calidad e Inspección	Compras y Almacén
1	***Diseño-1***	**-24**	Investigación y Análisis de Necesidad	Plan de costo	Investigación y análisis de Necesidad	Investigación de técnica propia				Investigación de la materia prima y necesidades de compra
			Concepto de Diseño		Concepto de Diseño	Investigación de técnica nueva				
			Investigación de competidor		Investigación de competidor					
					Idea de Diseño			Plan de Producción	Examen de los planos de Fabricación	
					Información de materia Prima					
2	***Ensayo***	**-19**	Evaluación y Concepto	Análisis de Costo y Meta de Costo tentativa	Evaluación y confirmación del concepto	Producción de ensayo		Producción de ensayo	Organizar el comité deCalidad en el período inicial	Investigación de materia prima nueva
			Meta de Costo tentativa	Subcomité de Coste	Meta de Costo tentativa	Confirmación de técnica necesaria			Plan y Política de calidad	
				Meta de Costo	Sub-comité de Diseño			Sub-comité de preparación de Producción	Organizar el Sub-comité de Calidad	Sub-comité de Prevención de obsolescencia
					Evaluación del prototipo	Evaluación del prototipo			Evaluación del prototipo	
					Lista de materia prima de obsolescencia					

#	Identificación de proceso	Mes	Ventas	Administración Financiera	Ingeniería de Diseño	Ingeniería de Fabricación / Producción	Recursos Humanos	Planificación y Planificación de Producción	Calidad e Inspección	Compras y Almacén
3	***Diseño-2***	**-14**	Concepto fino	Análisis de Coste y coste estandard	Concepto fino	Confirmación de ténica y prototipo			Plan de Calidad	Confirmación de código de materia
			Coste estandard		Coste estandard				Examen de Dibujo	
			Previsión de Ordenes		Informe de materia prima nueva					
			Comienzo de diseño En		Comienzo de Ingeniería de Diseño					
4	***Ensayo-2***	**-13**	Coste estandard y coste presumido	Presumir el coste y el coste estandard	Presumir el coste y el coste estándard	Confirmación de técnica en prototipo	Plan de RH	Producción de ensayo	Confirmación de política y Meta de calidad	Compra de materia prima
					Evaluación de prototipo	Evaluación de prototipo		Presumir eficiencia	Evaluación de prototipo	Elección de proveedor
					Ingeniería de Diseño	Diseño de línea de producción				
			Comienzo de la actividad VA/VE	Comienzo de la actividad VA/VE	Comienzo de la actividad VA/VE					Comienzo de la actividad VA/VE
5	**Preparación de Producción**	**-12**		Análisis de Coste	Informe de cambio de Diseño	Dibujo de producción				Compra dematería prima
	Diseño -1				Examen de diseño	Examen de diseño		Examen de diseño	Examen de Diseño	Evaluación de precio de materia prima
					Ingeniería de Diseño	Especificación de equipo				Encargo de equipo nuevo

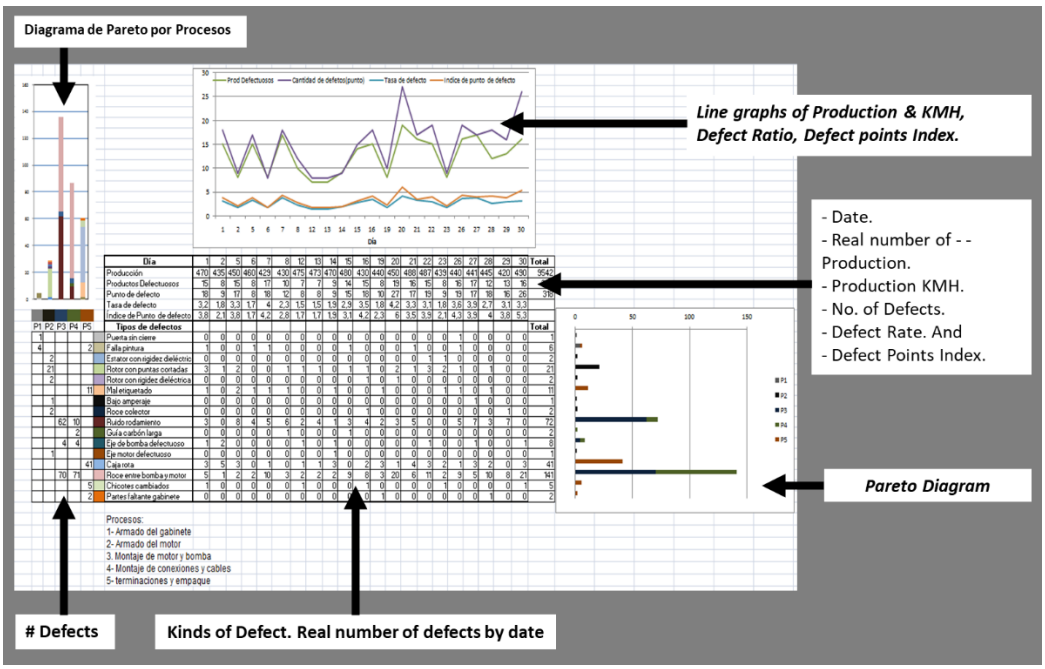
#	Identificación de proceso	Mes	Ventas	Administración Financiera	Ingeniería de Diseño	Ingeniería de Fabricación / Producción	Recursos Humanos	Planificación y Planificación de Producción	Calidad e Inspección	Compras y Almacén
6	**Preparación de Producción**	**-10**		Evaluación del costo a meta de costo	Actividad de Diseño de Ingeniería	Producción de ensayo	Examen de seguridad de la línea	Producción de ensayo	Actividad FMEA y AC-Matriz DPCC	Compra de materia prima
	Ensayo					Evaluación de Línea	Plan de entrenamiento	Evaluación de línea	Exman de la línea	Evaluación del precio de materia
						Actividad de Ingeniería de Diseño			Examen de capacidad de línea	Desarrollo de calidad de piezas y materia prima
						Examen de capacidad de línea		Examen de capacidad de línea		
7	**Preparación de producción**	**-9**	Evaluación de Coste y Meta	Evaluación de Costo y Meta	Examen de Diseño	Examen de diseño		Exmanen de Diseño	examen de Diseño	Examen de Diseño y Dibujo
	Diseño -2				Informe de cambio de diseño	Dibujo de producción		Examen de Dibujo de producción	Examen de Dibujo de producción	Compra de maquinaria
					Informe de piezas cambiadas	Compra de Maquinaria	Examen de seguridad de la maquinaria			
					Actividad VA/VE					Actividad VA/VE

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

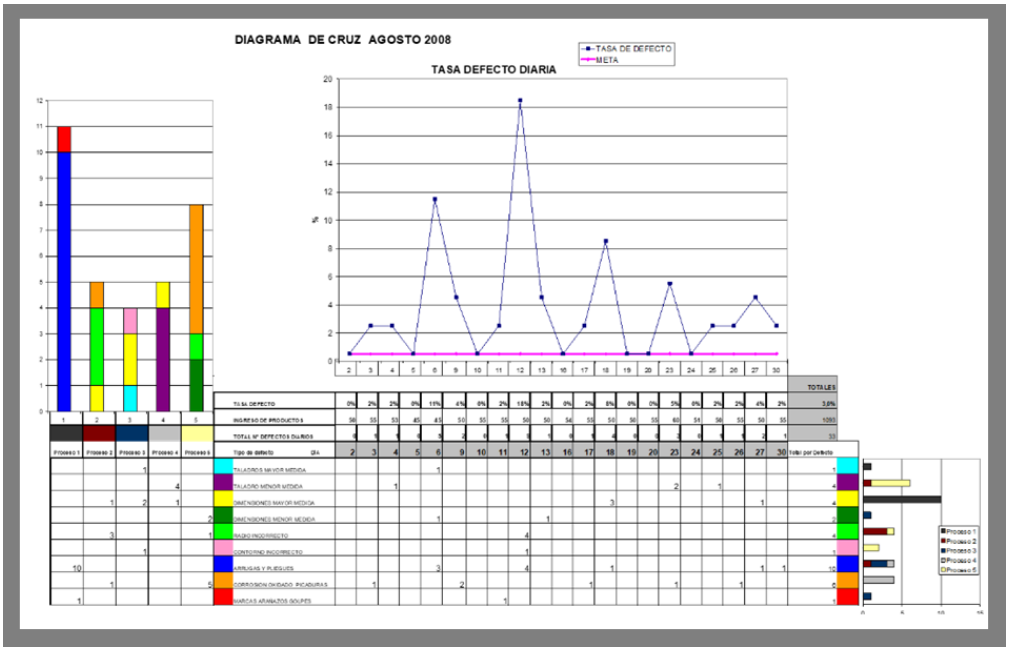
	Sistema de Aseguramiento de Calidad								May 10.25	Página 2
#	Identificación de proceso	Mes	Ventas	Administración Financiera	Ingeniería de Diseño	Ingeniería de Fabricación / Producción	Recursos Humanos	Planificación y Planificación de Producción	Calidad e Inspección	Compras y Almacén
8	**Praparación de Producción**	-7	Evaluación del Costo	Confirmación del Costo	Evaluación de Ensayo	Evaluación de Ensayo			Evaluación de Ensayo	Inspección de Proveedor
	Ensayo				Terminación de Diseño En	Instalacion de Maquinaria y Línea	Examen de seguridad de la línea	Instalación de Maquinaria y Línea	Confirmación y Presentación de FMEA, DPCC y AC-Matriz	
						Estándard de Tranajo	Comienzo del Entrenamiento a Jefe de Grupo		Examen de Capacidad de Línea	
									Estandar de inspección	Capacidad de Proceedor
9	**Confirmación de Producción**	-5	Confirmacón de Costo	Confirmación de Costo	Examen de Diseño	Examen de Diseño		Examen de Diseño	Examen de Diseño	
	Diseño -1				Informe de cambio de Diseño	FMEA de Proceso		Plan de RH, Materia Prima y Maquinaria	FMEA de proceso	Plan de Materia
					Informa de piezas cambiadas en el Diseño	Dibujo de producción		Examen de capacidad de línea		
						Compra de Maquinaria				
#	Identificación de proceso	Mes	Ventas	Administración Financiera	Ingeniería de Diseño	Ingeniería de Fabricación / Producción	Recursos Humanos	Planificación y Planificación de Producción	Calidad e Inspección	Compras y Almacén
10	**Confirmación de Producción**	-4	Confirmación de Costo actual a costo de material	Confirmación de Costo actual a costo de material	Examen de Diseño		Examen de seguridad de la línea	Producción y evaluación	Confirmación de calidad en Línea	Examen de proveedor
	Ensayo						Comienzo de entrenamiento a trabajador	Plan de terminación de producto corriente		Comienzo de provisión de materia
						Examen del dibujo de producción		Examen del dibujo de producción	Examen del dibujo de producción	
			Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso	Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso	Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso	Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso	Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso	Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso	Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso	Confirmaciónde la eficiencia, calidad, seguridad y costo en todo el proceso
11	***Diseño final***	-2		Seguimietno de Costo estándard	Examen de Diseño	Publicación de dibujo de producción, estándar de trabajo	Entrenamiento dfinal y evaluación	Examen del dibujo de producción	Publicacióndel estándar de inspección	Cambio de compra (si hay) de maquinaria
										Seguimiento de obsoloscencia sonbre materia
										FMEA, FMEA de proceso DCPP y AC-Matriz
#	Identificación de proceso	Mes	Ventas	Administración Financiera	Ingeniería de Diseño	Ingeniería de Fabricación / Producción	Recursos Humanos	Planificación y Planificación de Producción	Calidad e Inspección	Compras y Almacén
12	**Comienzo de prodducción**	-1		Seguimietno del costo a meta		Confirmación de proceso		Control de producción	Seguimiento de calidad y sistema de inspección	Control de obsoloscencia de materia
								Control de obsolescencia		Conformación de emaque
13	**Comienzo de entrega**	0	Seguimiento de entrega			Comienzo de patruya de problema de cliente			Comienzo de patruya de problema de cliente	Entrega
14	**Confirmación en cliente**	1	Reporte final del comité de calidad y costo	Reporte final del comité de calidad y costo	Reporte final del comité de calidad y costo	Reporte final del comité de calidad y costo	Reporte final del comité de calidad y costo	Reporte final del comité de calidad y costo	Reporte final del comité de calidad y costo	Reporte final del comité de calidad y costo

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

- Diagrama de **Matriz X**:
  Finalmente, les mostraré un ejemplo de diagrama de matriz X.
  Es el siguiente gráfico de cruces y se utiliza para el control de calidad diario. No es difícil y lo explicaré con imágenes.
  Este es un ejemplo de gráfico de cruces para el control de calidad diario:



Too much information? Yes, too much. I rather use is as below in normal conditions.



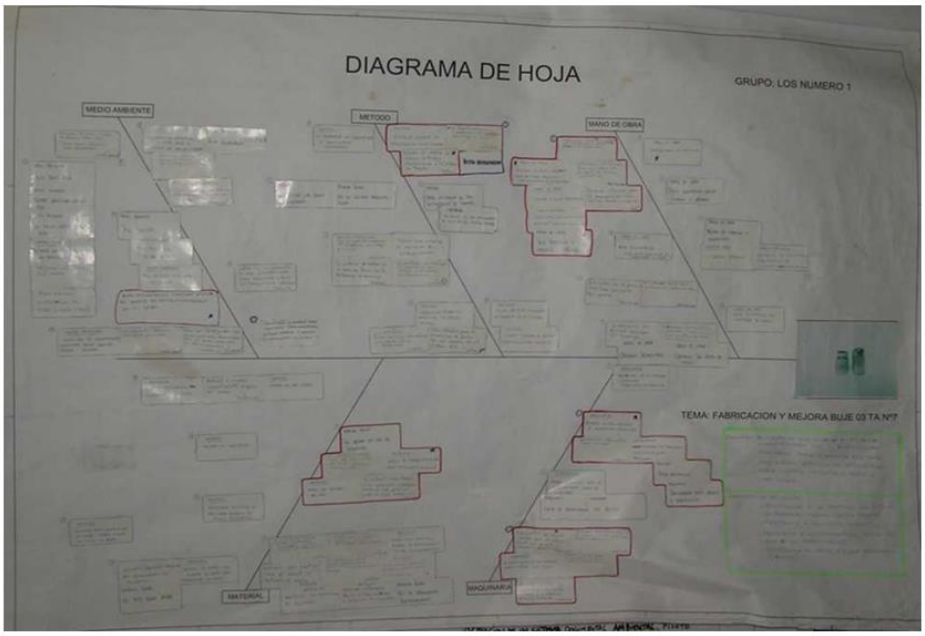
En primer lugar, las Siete Nuevas Herramientas de Control de Calidad (QC) son un método que busca resolver cualitativamente los problemas de control de calidad mediante la organización de datos lingüísticos en diagramas. Sin embargo, su uso resulta incómodo y complejo para la gestión de la calidad.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

> *Por otro lado, las Siete Herramientas de Control de Calidad (QC 7) son una técnica para analizar numérica y cuantitativamente fenómenos con fines de gestión de la calidad.*
>
> ***Un libro del Control de calidad***

Eso está mal y es una mentira.

Porque las herramientas de QC 7 tienen un diagrama de espina de pescado, que no representa los datos cuantitativos.



Ahora puede que entienda lo que digo.

Respecto a las Nuevas herramientas de QC 7. Por favor, diseñen y modifíquenlas cuando las usen. Mi sugerencia es que no les serán útil si las usan sin su propio punto de vista.

Aun así, ¿no lo entienden? …Por ejemplo, el diagrama de matriz T. Incluso si lo usan, es casi inútil o inconveniente para su propósito o tiene un uso limitado.

Por favor, diseñen y modifiquen según sus propósitos con su pensamiento creativo.

Por cierto, las nuevas siete herramientas de QC se desarrollaron en Japón en la década de 1980. No es algo tan antiguo para mí. He estado usando o enseñando mis ejemplos anteriores, incluyendo a KJ, desde la década de 1970. No digo que las cosas viejas sean buenas, pero los principios son inmutables. **Por favor, aprendan los principios**. Por favor, diseñen estos para su uso.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

III. Ejercicio del grupo Jishu-Ken III: Control de Costes[4] [5]

El día comenzó con la intervención del Gerente de Producción (**Pm**), quien resumió el tono de la discusión del día anterior entre el Presidente (**PD**) y el Gerente o Director de Contabilidad (**MD**).

Previous lecture: TQM-9 JISHU-KEN II – Control-Reducción de Costes

—Aun así, después de un tiempo, la intensa batalla entre el Sr. **AD** y el Sr. **PD** se desató, ¿no?

—¿No se enteraron de eso, **Af**-san? —preguntó al personal de contabilidad, quienes fueron invitados de nuevo al ***Jishu-ken***.

—Ustedes estaban a cargo de la planificación del plan de reducción de costos del departamento de Producción, ¿verdad? —preguntó el Sr. **Pm** para finalmente confirmar un punto de vista común.

—Sí, lo hice —respondió **Af**.

---

[4] **Reducción/control de costes** es una serie de conferencias sobre la interpretación de los diferentes costes para calcular adecuadamente la cuenta de Pérdidas y Ganancias sobre la actividad y política.

JISHU-KEN II – Cost Reduction – 9: [esp] https://archive.org/details/tqm-9-pfmea-spanish
JISHU-KEN I – Cost Reduction – 8: [esp] https://archive.org/details/tqm-8-el-diagrama-de-flechas Ejemplo de sesiones ***Jishu-Ken*** de un grupo de trabajo de mandos intermedios: El grupo estaba estudiando el punto de equilibrio de las operaciones para alcanzar beneficios en el corto y medio plazo.
Reducción de Costes – 7: [esp] https://archive.org/details/tqm-5-el-metodo-kj
Reducción de Costes – 6: [esp] https://archive.org/details/tqm-3-hardware-software-diagnosis-reduccion-de-costes-6
Reducción de Costes – 5: [esp] https://archive.org/details/tqm-2-introduccion-2-y-reduccion-de-costes-5
Reducción de costes – 4: [esp] https://archive.org/details/tpm-16-control-de-la-lubricacion-5/mode/2up?view=theater
Reducción de costes – 3: [esp] https://archive.org/details/tpm-15-reduccion-de-costes-y-el-trabajo-de-consultoria-contnuacion
Reducción de costes – 2: [esp] https://archive.org/details/tpm-14-control-de-la-lubricacion-4
Reducción de costes – 1: [esp] https://archive.org/details/tpm-13-control-de-la-lubricacion-3

[5] **Teaching Company** es una serie de historias reales sobre la implementación de TPM y TQM en una empresa mediana por parte del ***Sensei*** Kimura. Se implementan a lo largo de TPM-7 a TPM-16, que continúa dentro de esta serie TQM. El comienzo de esta serie está en TPM-7

- [English] TPM-7 page 31 One Lecture in a Company: https://archive.org/details/TPM7SeisoInJishuHozen/page/n29/mode/2up?view=theater **Previous lecture in TQM-7. Page 33**: https://archive.org/details/tqm-7-7new-qc-tools-and-the-tree-diagram/page/n31/mode/2up
- [Español] TPM-7 page 31 Una conferencia en la Empresa: https://archive.org/details/TPM7SeisoEnJishuHozen/page/n29/mode/2up?view=theater
- **Lectura previa en TQM-7. Page 33:** https://archive.org/details/tqm-7-las-7-nuevas-herramienta-de-caliad-y-el-diagrama-de-arbol/page/32/mode/2up

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

—El Sr. **Pm** y yo también participamos en la compensación —confirmó **Mp**—. Entonces, ¿por qué se desató una intensa batalla?

—Escuché su argumento indirectamente. Y creo que hay dos razones. ¿Escucharon las razones, verdad? —preguntó **Af** a los participantes—. Una vez más, una usa el costo unitario departamental para evaluar el plan de acción. Otra es la falta de mejora en la rotación de inventario.

—Mmm… —**Mp** dudó en voz alta—. ¿Por qué no lo revisamos y su razón aquí en nuestro Jishu-Ken? —Espere, por favor —pidió Em—. ¿Está relacionado con nuestro objetivo principal, que es aprender "Optimización Integral" y "Equilibrio de Gestión"?

—No estoy seguro —admitió **Pm**—, pero creo que necesitamos saber por qué el Sr. AD está tan enojado. Yo también participé en el Plan de Acción Anual de Reducción de Costos. Además, Sensei también hizo una mueca.

***3rd Jishu-Ken* Para la reducción de Costes entre genentes denivel intermedio.**
Sm: Sales Section Manager
HR: Human Resources Manager
Em: Engineering Section Manager
Pm: Production Section Planning Mngr.
Mp: Material Section Procurement Manager
Af: Accounting Staff+

AD, MD, PD y HR también se mencionan en este diálogo. Sin embargo, no participaron en la actividad actual de ***Jishu-ken***.

De hecho, personalmente no me gusta la palabra "reducción de costos" porque me trae un recuerdo amargo.

Em intervino: —Asistimos a esta Reunión Mensual de Gestión como miembros del equipo directivo. El tema principal fue el Plan de Acción Anual de cada departamento para la Recuperación de Beneficios. El primer bateador fue el Departamento de Producción —y continuó…

—¿Por qué estaba enojado el Sr. **AD**? …Creo que uno es el uso del costo unitario departamental. Otro es la falta de mejora en la rotación de inventario. Y creo que hay un tercero: el contenido y la perspectiva.

—Ah, yo así lo pensó —**Hr** estuvo de acuerdo— Además, expresó su desagrado por la palabra Reducción de Costos…

Las palabras Reducción de Costes.

> *El Sr. **AD** habló en esa reunión: —Hablé con el Sr. **MD** y el **Sensei** para identificar la dirección del plan de acción anual de recuperación de ganancias. Una de las promesas es usar el término "Mejora de Costos" (Kaizen), pero no "Reducción de Costos".*

—¿Por qué el Sr. **AD** nos exigió Kaizen u Optimización de Costos, no "Reducción de Costos"? —preguntó RR. HH. al grupo.

Sm expresó sus dudas: —Usábamos el término "Reducción de Costos" en todos los casos, ¿verdad? Por lo tanto, "Reducción de Costos" nos resulta muy familiar, ¿verdad? Entonces, ¿por qué el Sr. **AD** prohibió este término?"

La diferencia entre Reducción de Costos y Mejora de Costos

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Siendo sincero, no me gusta el término "Reducción de Costos".

La reducción de costos y la mejora de costos tienen objetivos y enfoques diferentes.

Reducción de costos:

1. ***Objetivo**: El objetivo principal es reducir los costos actuales lo más rápido posible. El objetivo es reducir directamente los costos totales de la empresa. Específicamente, busca aumentar las ganancias a corto plazo eliminando gastos innecesarios, mejorando la eficiencia y reduciendo costos. Por ejemplo, esto incluye reducir el consumo de energía, revisar los costos laborales y negociar el precio de compra de materiales.*
   Sin embargo, también se aplica a casos de reducción de costos, incluso los necesarios.
2. ***Enfoque**: Busca reducir gastos y ahorrar a corto plazo.*
3. ***Ejemplos específicos**: Recortes presupuestarios, revisión de materiales, reducción de horas de trabajo, etc.*

Mejora de costos:

1. ***Objetivo**: El objetivo es aumentar la eficiencia de costos a largo plazo y generar ganancias sostenibles. La mejora de costos (u optimización de costos) busca no solo reducir gastos, sino también maximizar la rentabilidad. Este enfoque busca el equilibrio óptimo de costos, manteniendo la calidad y la satisfacción del cliente. Por ejemplo, incluye la mejora de la competitividad a largo plazo mediante la revisión del exceso de calidad y la realización de las inversiones necesarias.*
2. ***Enfoque**: Optimizar continuamente los costos centrándose en la eficiencia de los procesos y sistemas, y en la mejora de la calidad.*
3. ***Ejemplos específicos**: Mejorar los procesos de trabajo, fortalecer la capacitación del personal e introducir tecnología para mejorar la productividad, etc.*

Resumen de las diferencias:

- *La reducción de costos se centra en el ahorro a corto plazo y la reducción directa de costos.*
- *La mejora de costos busca mejorar la eficiencia a largo plazo, y la revisión continua de los procesos es esencial.*

Em explicó que tuvimos una experiencia amarga con las negociaciones de precios y los recortes impuestos por el Departamento de Compras a los proveedores. Reducción no formal de precios de compra…

—En ese momento, como resultado, se produjeron varias influencias negativas. (Describiré esta historia en otra columna). Además, la palabra "Reducción de Costos" tiene un matiz de "Recorte de Costos", aunque sea un costo necesario.

—Sí —coincidió **PM**—, lo recuerdo. En ese momento, estábamos en una situación complicada. Pero una negociación de precios es algo normal, ¿no?

***3rd Jishu-Ken* Para la reducción de Costes entre genentes denivel intermedio.**
Sm: Sales Section Manager
HR: Human Resources Manager
Em: Engineering Section Manager
Pm: Production Section Planning Mngr.
Mp: Material Section Procurement Manager
Af: Accounting Staff+

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

—¿Recuerdas la conversación con ***Sensei*** sobre un negociador duro? —preguntó **Hr**.

> *…Toyota es un negociador duro. Su negociación es diferente a la de otros fabricantes de automóviles.*
>
> *¿Por qué Toyota es un negociador duro?*
>
> *Al negociar precios, Toyota visita el **Genba** del proveedor y ayuda a encontrar el **Muda** en el proceso, que es el recurso principal para el **Kaizen de costos**, si es necesario. En algunos casos, envía expertos al proveedor y apoya su proceso **Kaizen**.*
>
> *Por otro lado, los métodos de otros fabricantes de automóviles eran iguales a los nuestros y reducían los precios de forma consistente (uniforme).*
>
> *¿Cuál es mejor? Por supuesto, el método de Toyota es mejor y, por lo tanto, **Sensei** lo considera un negociador duro.*
>
> *Además, afirmó que si la negociación es entre la misma empresa o una más grande, dicha reducción de precio podría ser aceptable y normal. Pero debería considerarse una negociación violenta si es entre una empresa grande y una claramente más pequeña.*

—Actualmente, estamos negociando a la fuerza con nuestros proveedores y forzando la "Reducción de Costos" —expresó **Hr**.

Pm dudó: —Mmm… Deberíamos adoptar el comportamiento de Toyota al negociar precios con los proveedores. Sin embargo, ¿es realista? ¿Tenemos la capacidad de recursos humanos y técnicos?

—¿Capacidad técnica? —preguntó **Em**—. Sí, la tenemos. Sin embargo, necesitamos visitar a nuestros proveedores con más frecuencia para construir una mejor relación, evitar la exigencia de reducción de costos y buscar negociaciones ***Kaizen de costos*** razonables.

—En fin —mencionó **HR**—. No deberíamos buscar la reducción de costos, sino ***Kaizen de costos*** u **optimización de costos**. Por ello, el Sr. **AD** y el Sensei estaban de mal humor.

Reducción de Costes (Un episodio ocurrido en Japón)

Hace muchos años, en la era de Tokai-Densen (predecesora de Sumitomo Wiring Systems), el término "reducción de costos" se usaba con mucha naturalidad en los planes de acción. Yo tampoco dudé en usarlo. Hubo un tiempo en que todos los departamentos debían recortar gastos un 5 %. Sí, todos los departamentos. Sin importar cuán necesarios o innecesarios fueran los gastos. Por ejemplo, los gastos de material de oficina e iluminación. Creo que a veces se requiere un trato tan duro. Pero tuvimos problemas porque este requisito se mantuvo durante tres años.

Como comprenderán, el término "reducción de costos" también implicaba un recorte de costos tan poco sólido.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Entendíamos que la actividad de "reducción" de costos tiene beneficios y desventajas.

¿Beneficios y desventajas? Analicémoslos.

En el contexto de las actividades de reducción de costos, es esencial considerar el equilibrio entre los pros y los contras. Si bien los beneficios y las ganancias son relativamente comprensibles, es igualmente importante evaluar cuidadosamente los posibles perjuicios (desventajas) y pérdidas. Estos aspectos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Ventajas (Beneficios)

1. ***Reducción de costos**: Se reducen los costos operativos y de fabricación. (Si se utiliza este término como reducción de Muda).*
2. ***Mejora de la eficiencia**: Se mejoran los procesos de trabajo y la eficiencia de las tareas. (Si se utiliza este término como reducción de Muda).*
3. ***Mayor competitividad**: Se fortalece la competitividad de precios en el mercado.*
4. *Crecimiento de las ganancias: La reducción de costos mejora los márgenes de ganancia.*

Ganancias (Ventajas)

1. ***Estabilidad financiera**: La reducción de costos libera fondos para otras inversiones.*
2. ***Mayor satisfacción de los empleados y los clientes**: Una reducción adecuada de costos contribuye indirectamente a mejores productos y servicios.*
3. ***Reducción del impacto ambiental**: La sostenibilidad puede mejorarse en algunos casos.*

Perjuicios (Desventajas)

1. ***Mayor carga de trabajo para los empleados**: Los recortes de recursos pueden generar exceso de trabajo para el personal. Se han dado casos de reducción de los beneficios de los proveedores.*
2. ***Disminución de la calidad**: Reducir materiales o procesos para ahorrar costos puede comprometer la calidad de los productos o servicios.*
3. ***Disminución de la moral de los empleados**: Los despidos o la reducción de beneficios pueden reducir la moral y la productividad.*
4. ***Menor satisfacción del cliente**: Una disminución en la calidad del servicio puede reducir la satisfacción y perjudicar las relaciones a largo plazo con los clientes.*

Pérdidas (Riesgos)

1. ***Disminución del valor de la marca**: Una menor calidad o un servicio deficiente pueden perjudicar la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa.*
2. ***Pérdida de conocimientos y habilidades**: La subcontratación o los despidos pueden erosionar la experiencia interna.*
3. ***Obstáculos para el crecimiento a largo plazo**: Centrarse excesivamente en las reducciones de costos a corto plazo puede llevar a una menor inversión en I+D o en nuevas empresas, lo que frena el crecimiento a largo plazo y desaprovecha oportunidades de innovación.*

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

4. ***Menor competitividad**: Un recorte excesivo de costos puede socavar la competitividad y poner en peligro la posición de mercado de la empresa.*

En cualquier caso, el equilibrio es esencial. La clave para el éxito de las actividades de reducción de costos reside en maximizar los beneficios y las ganancias, minimizando al mismo tiempo los perjuicios y las pérdidas de la forma más natural posible. Incorporar la retroalimentación del Gemba y comprender la realidad de las operaciones es esencial para una toma de decisiones acertada.

Japón se hunde

Mientras tanto, esta nota puede parecer una queja mía. Y si quieren, por favor, ignórenla.

Hace muchos años, hubo una película con ese título. La historia trata sobre el hundimiento del archipiélago japonés debido a un gran terremoto. Pero ahora mismo escribo sobre el hundimiento de Japón debido a la mala política.

¿Política? En la historia de la reducción de costos, ¿por qué se habla de política? …Lo siento. No quiero escribir sobre un tema político como mi política. Pero me inspiré para escribirlo, solo una vez.

Tendencias de los salarios japoneses

Por favor, observen los siguientes gráficos. Estos muestran los salarios nominales y los salarios reales.

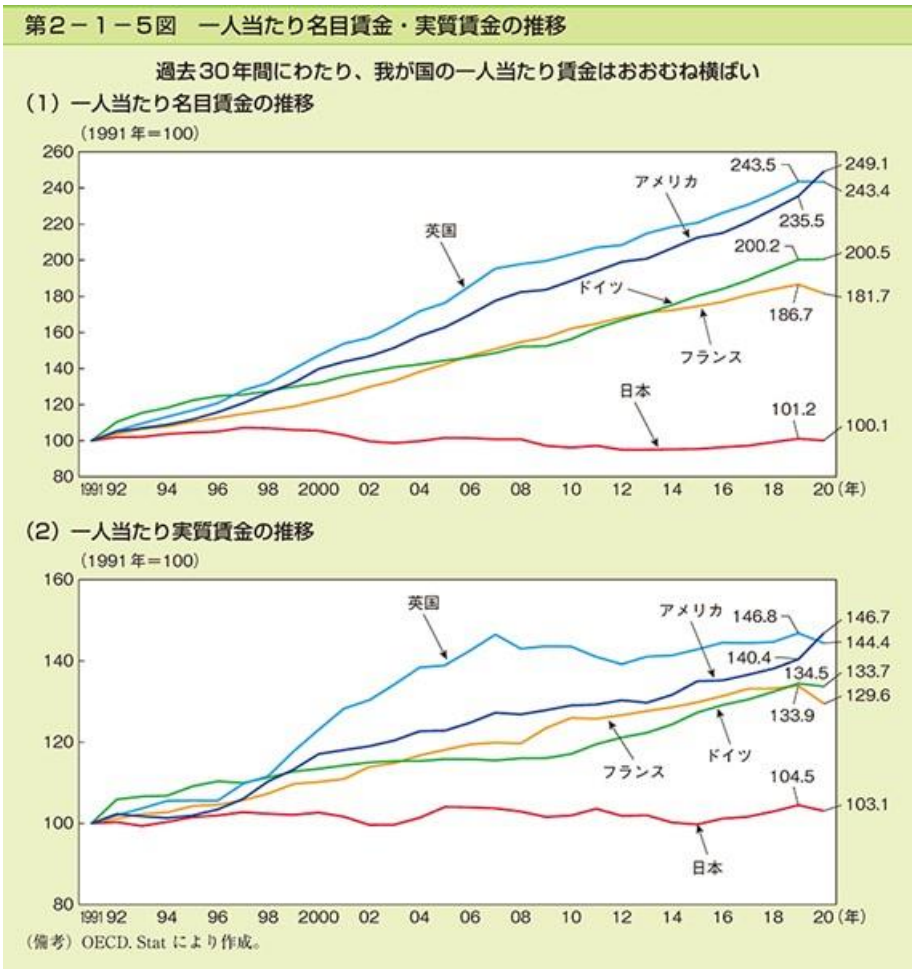


Gráfico del Consejo de Gobierno de Japón

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Salario Nominal: *La cantidad real de dinero que recibe.*

> ***Definición****: La cantidad bruta de dinero que recibe un trabajador. No considera la inflación ni las variaciones en el coste de la vida.*

Salario Real*: La cantidad real de dinero que recibe.*

> ***Definición****: El salario nominal ajustado a la inflación. Refleja el poder adquisitivo real del dinero que recibe.*

Los salarios reales son un indicador crucial para comprender el verdadero nivel de vida y el bienestar económico de los trabajadores.

Es un resultado muy lamentable. Japón es un país bastante raro en el mundo donde los salarios no han mejorado durante tanto tiempo.

¿Por qué? ¿Por qué Japón se convirtió en una nación tan lamentable? …Muy simple. Olvidando y abandonando el Kaizen por parte de las empresas. Las empresas eligieron, y siguen eligiendo, la reducción fácil de costes en lugar de la innovación y la mejora para obtener beneficios. Y una de las causas notables es el aumento del empleo no regular.

El aumento del empleo no regular es uno de los principales factores que explican el estancamiento del crecimiento salarial en Japón. Los empleados no regulares tienen salarios más bajos y menos oportunidades de educación y capacitación que los empleados regulares, lo que significa que la productividad laboral tiende a disminuir. Las empresas también tienden a aumentar el empleo no regular para reducir los costos laborales, lo que resulta en una disminución del salario promedio. Estos factores se combinan para crear una situación en la que los salarios en Japón son difíciles de aumentar.

Veamos otra cifra: el porcentaje de empleo no regular. Finalmente, alcanza el 40%. El empleo no regular es muy conveniente por tres razones:

- *Primero, los salarios son más bajos que el empleo regular.*
- *Segundo, se trata de empleados prácticamente con contrato temporal.*
- *Tercero, (en efecto) una de las consecuencias: la rescisión del contrato de trabajo por parte de la empresa.*

El salario del empleo no regular es aproximadamente entre el 60% y el 70% del del empleo regular.

¿Es el empleo no regular algo positivo para el significado de "Liberalización de estilos de trabajo"?

Hay una ventaja. Pero, por otro lado, los trabajadores con empleo no regular no pueden ganar suficiente dinero para, por ejemplo, casarse. El problema del aumento del empleo no regular afecta el matrimonio de las jóvenes generaciones.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

UN CASO REAL

Quiero exponer un caso real. Se trata de una persona con empleo no regular y un contrato temporal.

Ella llevaba casi tres años trabajando en la misma empresa. Pero, de repente, fue despedida (rescisión del contrato). En Japón, se promulgó una ley laboral que establece que una empresa debe contratar a una persona que lleve más de tres años trabajando en la misma empresa como empleado regular.

Fue despedida después de 2 años, 11 meses y 30 días. No es ilegal, pero es muy triste.

¿Esta empresa? …Por supuesto, contrató a otros empleados temporales con salarios más bajos que los de un empleado regular.

Desafortunadamente, Japón abandonó la mentalidad Kaizen y optó por una forma más sencilla de reducir costos.

La tasa de empleo no regular.

Según mis amigos estadounidenses, el mercado laboral en EE. UU. también ha cambiado, y el empleo no regular ha aumentado desde la pandemia de COVID-19. Se ha observado un cambio notable en las formas tradicionales de empleo, con una tendencia hacia el trabajo remoto y los trabajos secundarios.

Sin embargo, hasta el momento, la tasa se sitúa entre el 30 % y el 35 %.

Cabe afirmar que la situación japonesa con el empleo no regular, con más del 40 %, es mayor, y esta tendencia continúa.

Nunca niego la flexibilidad del mercado laboral. Sin embargo, es un hecho que los salarios del empleo no regular son más bajos que los del empleo regular. Además, el empleo no regular es incierto e inestable.

La tasa de empleo no regular.

Según mis amigos estadounidenses, el mercado laboral estadounidense también ha cambiado, y el empleo no regular ha aumentado desde la pandemia de COVID-19. Se ha producido un cambio notable en las formas de empleo tradicionales, con una tendencia hacia el trabajo remoto y los trabajos secundarios.

Sin embargo, hasta el momento, la tasa se sitúa entre el 30 % y el 35 %.

Se puede afirmar que la situación en Japón, con más del 40 %, es mayor, y esta tendencia continúa.

Nunca niego la flexibilidad del mercado laboral. Pero es un hecho que los salarios del empleo no regular son más bajos que los del empleo regular. Además, el empleo no regular es incierto e inestable.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

***Abenomics*.**

Por cierto, un desafortunado suceso afectó a los ciudadanos de bajos recursos. Se trata de la llamada ***Abenomics****.*

Esta fue la política económica promovida por el Primer Ministro en aquel momento. Permítanme explicar brevemente el marco de esta política económica. Las palabras clave son "derrame", "Bazooka de Kuroda" y 600 billones de yenes.

¿Qué es la Abenomics? Es una política económica anunciada por el segundo gabinete de Abe Shinzo en Japón en 2013. Esta política se basa en tres pilares:

- *Política monetaria audaz: El Banco de Japón flexibilizará agresivamente la política monetaria para lograr su objetivo de estabilidad de precios.*
- *Política fiscal flexible: El gobierno implementará agresivamente el gasto fiscal para estimular la recuperación económica.*
- *Estrategia de crecimiento: Implementar políticas para promover el crecimiento económico en Japón mediante reformas estructurales.*

La política busca impulsar el crecimiento de la economía japonesa y aumentar la inflación.

Política monetaria audaz

Se denominaba "Bazooka de Kuroda" a Kuroda, quien fue gobernador del Banco de Japón y colaboró con Abe. Kuroda Bazooka se refiere a la política de flexibilización monetaria a gran escala introducida por el gobernador del Banco de Japón, Haruhiko Kuroda, en abril de 2013.

Implementación: El primer anuncio de política introdujo una flexibilización monetaria cuantitativa y cualitativa, y se adquirieron grandes cantidades de bonos gubernamentales y fondos cotizados en bolsa (ETF). Esto suministró una gran cantidad de fondos al mercado y redujo los tipos de interés.

Como se observa en el gráfico anterior, en los últimos años no se ha registrado un aumento de los salarios nominales. Esta depreciación intencionada del yen ha provocado un aumento desmesurado de los precios.

Japón depende de las importaciones para casi toda su energía y alimentos. Por ejemplo, la tasa de autosuficiencia alimentaria de Japón se sitúa en torno al 38%, la más baja entre los países desarrollados. En 1965, la tasa de autosuficiencia superaba el 70%, pero recientemente ha descendido a alrededor del 40%. Además de países exportadores de alimentos como Canadá y Estados Unidos, Francia, Alemania y el Reino Unido también tienen tasas mucho más altas que Japón, con un 125%, un 86% y un 65%, respectivamente.

Además, la tasa de autosuficiencia energética de Japón es del 12,6% (2024). Por supuesto, incluye la gasolina para vehículos y el queroseno de uso diario.

Japón se empobrece cada día.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Analicemos la vida de la gente común: En los últimos años, la economía japonesa se ha visto gravemente afectada por la extrema depreciación del yen, lo que ha causado importantes dificultades, especialmente en la vida de la gente común. En julio de 2024, el yen alcanzó un nivel de 157 yenes por dólar, depreciándose aproximadamente 50 yenes desde los 106,26 yenes de agosto de 2019. Esta rápida depreciación del yen ha provocado un aumento en el precio de los bienes importados, especialmente el costo de productos básicos como la energía y los alimentos.

Por ejemplo, en 2023, el precio de la gasolina subió aproximadamente un 30 % en comparación con el mismo mes del año anterior, y el de la electricidad registró un aumento similar. En noviembre de 2024, la tasa de inflación alcanzó aproximadamente el 4 % en comparación con el año anterior, siendo particularmente notable el aumento de precios de los alimentos y los productos relacionados con la energía.

Aumento de los precios de los alimentos.

Analicemos el aumento del coeficiente de Engel. El coeficiente de Engel de Japón (un indicador que muestra la proporción del gasto en alimentos en el consumo de los hogares) alcanzó el 26% en 2022. Además, los datos de julio a septiembre de 2023 muestran que alcanzó el 28,7%, el peor entre los países del G7 y el nivel más alto desde 1982. En comparación, la cifra de Alemania ronda el 19%.

Se dice que este aumento se debe a un fuerte aumento de los precios de los alimentos. Sé que este "fuerte aumento de los precios de los alimentos" tiene otras causas, como el aumento de los precios de los combustibles y los recursos causado por la situación entre Rusia y Ucrania, el aumento de los precios de los cereales, la escasez de mano de obra y las interrupciones en la cadena de suministro. Sin embargo, la causa más importante sigue siendo el yen más barato.

Los políticos y el Banco de Japón intentaron deliberadamente inducir un yen más débil. Por supuesto, el aumento de precios de los materiales importados también afectó a los proveedores de las empresas.

Abenomics: ¿Es política exitosa o política absurda?

Según un economista, hay dos caras (la buena y la mala). Sin embargo, al decir bueno o malo, es diferente dependiendo de la posición desde la que se obtiene la influencia.

600 billones de yenes y el precio de las acciones sube.

Pero, ¿qué son 600 billones de yenes? …Son ganancias retenidas de las grandes empresas.

¡600 billones de yenes! …Son aproximadamente 4,14 billones de dólares estadounidenses (en este momento).

Al observar otros países, el PIB británico es de 3,59 billones de dólares estadounidenses, más que el de Alemania, que es de 4,71 billones de dólares estadounidenses.

600 billones de yenes. Por lo tanto, las ganancias retenidas de las grandes empresas no se utilizan para futuras inversiones ni para aumentos salariales de los trabajadores, sino

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

solo para dormir. Además, estas enormes ganancias retenidas perturban el ciclo económico.

Toyota gana 50 000 millones de yenes (3330 millones de dólares estadounidenses; 150 yenes/USD) con un deterioro de 1 yen por año.

El PIB de 2023 fue de 559 billones de yenes (4 billones de dólares estadounidenses; 140 yenes/$).

Más de un año de PIB permanece en las grandes empresas como ganancias retenidas. Entiendo que las ganancias retenidas no son perjudiciales para la estabilidad empresarial. Normalmente, eran de 100 a 200 billones de yenes. Pero como resultado del aumento repentino de la oferta monetaria impulsado por los políticos y el Banco de Japón, aumentaron hasta 600 billones de yenes. Cabe decir que es excesivo e indignante. ¿Indignante? Porque se basa en el sacrificio de la gente común y las pequeñas empresas (proveedoras).

Si Japón es una nación común, el Banco de Japón controla bien el yen tan excesivamente débil. Sé que una de las causas de la debilidad del yen es el aumento del tipo de interés del dólar por parte de la Reserva Federal. Sin embargo, la política japonesa y el Banco de Japón siguen intentando deliberadamente inducir un yen más débil por temor a una recesión económica.

El Banco de Japón tiene otra razón para no subir su tipo de interés: posee una enorme cantidad de bonos del gobierno. Por lo tanto, compra bonos del gobierno para mantener la oferta monetaria. Los gráficos superior e inferior muestran las tendencias en el saldo de los Bonos Gubernamentales ordinarios y el saldo de la deuda de los principales países desarrollados (como porcentaje del PIB).

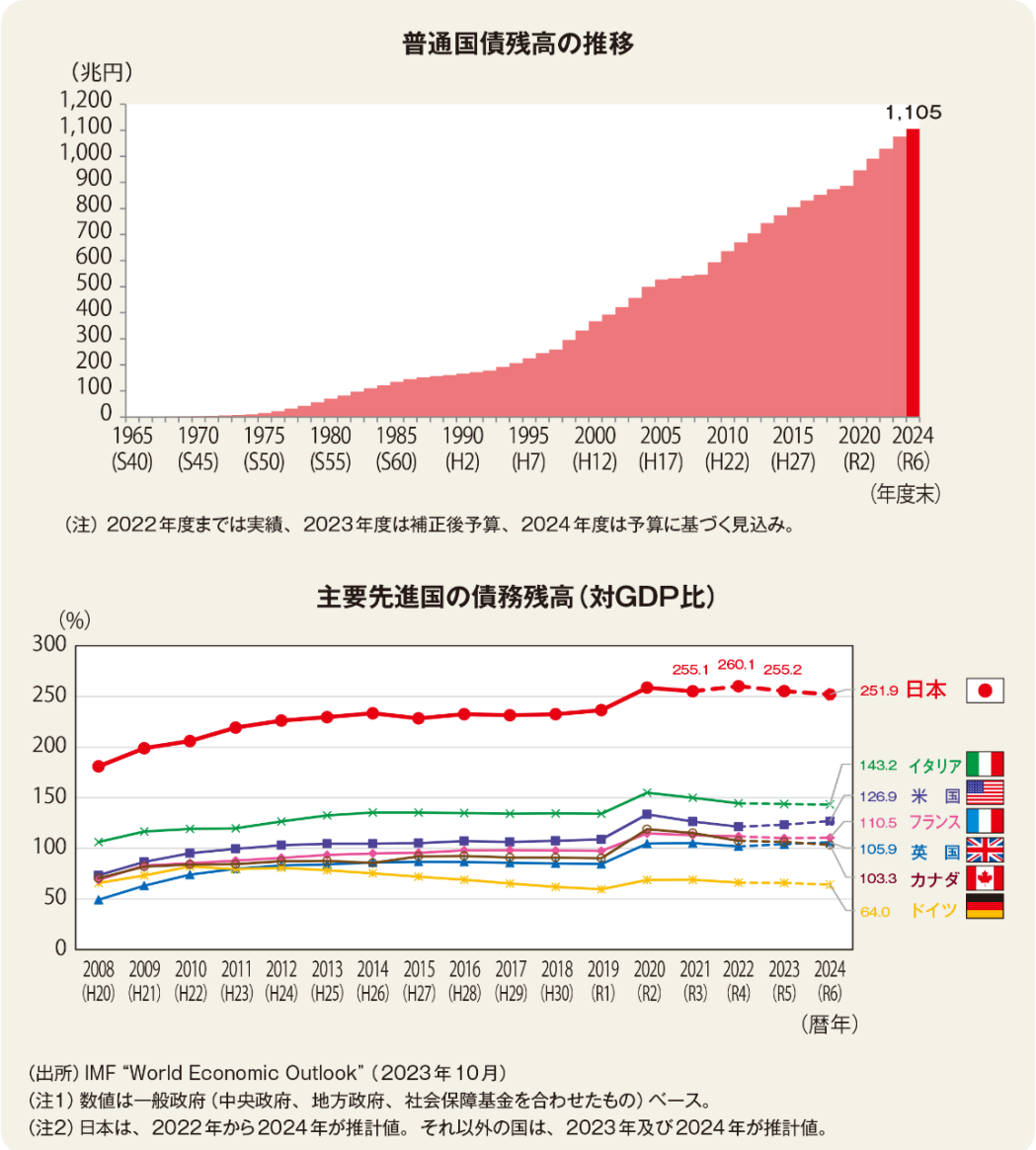
1,105 billones de yenes (7,4 billones de dólares; 150 yenes/USD)

Como puede observarse, este es el monto de emisión de bonos gubernamentales (2024). El Banco de Japón está comprando bonos gubernamentales japoneses (JGB) para

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

mantener la oferta monetaria actual. Estas compras son únicas por su gran escala e impacto en comparación con otros países.

El saldo de la deuda de Japón es más del doble de su PIB, el más alto entre los principales países desarrollados. Japón está distorsionado.



Efecto de Derrame

Inicialmente, la Abenomics asumió el llamado efecto de goteo, donde la riqueza se filtraría desde las empresas con ganancias a las pequeñas empresas y a la gente común. Desafortunadamente, esta idea de efecto de goteo no funcionó en absoluto. Como se mencionó anteriormente, las empresas japonesas olvidaron el Kaizen. Además, podrían obtener ganancias sin esfuerzo propio utilizando el yen barato. Es posible obtener ganancias sin nada.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Según mi amigo Toyota, Toyota puede ganar 50 mil millones de yenes al año con un tipo de cambio de 1 yen. Además, utilizó el tipo de cambio de 110 yenes por dólar al elaborar su plan de ganancias anual.

En octubre de 2024, una columna económica de un periódico destacó las mayores ganancias de la empresa.

Por otro lado, los proveedores y las pequeñas empresas se vieron perjudicados por el aumento de precios de los bienes y materiales importados. Por supuesto, apelaron la subida de precios de los materiales importados y negociaron (y siguen negociando) un aumento de precio. Sin embargo, las empresas no respondieron (o no responden) a la negociación legítima de precios con la mentalidad de reducir costos. Por el contrario, algunas empresas presionan a los proveedores para que bajen los precios con el objetivo de reducir costos.

Un día, la columna económica del periódico destacó una noticia: la drástica (unilateral) reducción de precios de Nissan a los proveedores. Posteriormente, la Comisión de Comercio Justo de Japón realizó inspecciones in situ a las empresas porque se negaron a aumentar sus precios de venta debido al aumento del precio de los materiales importados.

Keidanren (Federación Empresarial de Japón)

*El gobierno no podía tolerar más esta situación, por lo que discutió el asunto con la **Keidanren** para intentar resolverlo.*

***Keidanren** (Federación Empresarial de Japón) Muchas de las principales empresas japonesas son miembros de **Keidanren**, y es probable que estas sean responsables de la mayoría de las donaciones corporativas y organizacionales, incluyendo la compra de entradas para partidos políticos y políticos.*

*Y es el mayor patrocinador de Uragane: (**Ura:** Detrás, Ilícito, **Gane**: Dinero.)*

> ***Dinero ilícito**. "Fondos recaudados o utilizados mediante evasión fiscal u otras actividades ilegales. Incluye todos los fondos ocultos con fines ilegales".*
>
> *El descubrimiento de este asunto condujo a la gran derrota del PDL. El asunto de **Uragane** se convirtió en el símbolo de la conspiración del PDL y de las empresas de **Keidanren**.*

En los últimos años, la sección económica de los periódicos ha reportado con frecuencia noticias de resultados corporativos récord (altos precios de las acciones y grandes ganancias). Desde la perspectiva de las grandes empresas, esto es un punto positivo. Por otro lado, esta política no puede ser elogiada en absoluto desde la perspectiva de la gente común que sufre.

Cambiar de tema para evitar abordar el verdadero problema. Actualmente, en política, existe un intenso debate sobre una propuesta presentada por un partido político: el llamado "muro de los 1,03 millones de yenes".

Japón tiene un umbral impositivo llamado "muro de los 1,03 millones de yenes". Por ejemplo, si un trabajador a tiempo parcial gana más de 1,03 millones de yenes al año,

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

podría perder ciertos beneficios fiscales y su familia podría tener que pagar impuestos más altos. Muchos trabajadores a tiempo parcial intentan mantenerse por debajo de este límite para evitar impuestos adicionales.

El lema de este partido para la contienda electoral fue "Aumentar los ingresos eliminando el muro de los 1,03 millones de yenes".

Esto es positivo debido al aumento de la capacidad laboral. Y esta política fue bien recibida por las empresas.

Sin embargo, se está desviando el tema para evitar abordar el verdadero problema. Si decimos "Aumentar los ingresos", primero debería lograrse mediante un flujo de caja sólido y justo, y un ciclo monetario sólido. 600 billones de yenes de ganancias retenidas. El nuevo primer ministro Shigeru Ishiba afirmó haber resuelto el problema de los 600 billones de ganancias retenidas. Pero lo resolvió en un solo discurso. Y, hasta ahora, no ha habido resultados.

Supongo que él y su partido también están haciendo política al analizar el panorama del ***Keidanren****.*

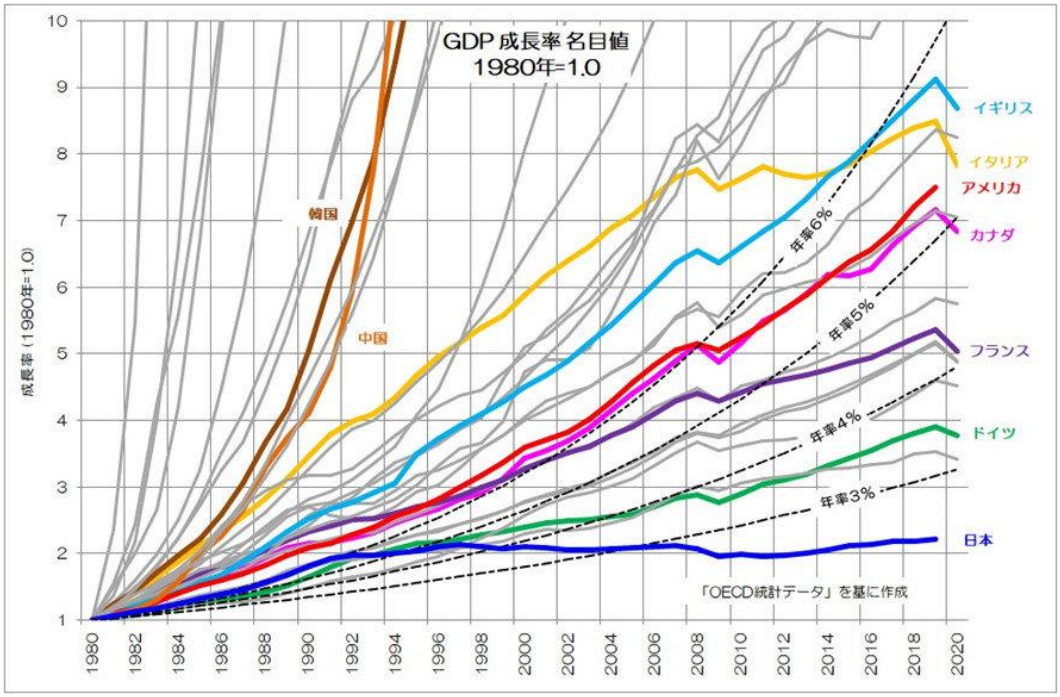
Una vez más, el Keidanren es la principal organización económica de Japón, con aproximadamente 1558 grandes empresas miembro. La organización ha forjado vínculos estrechos con el gobierno y ejerce influencia a través de sus recomendaciones y opiniones sobre política económica. En particular, mantiene una fuerte relación con el Partido Liberal Democrático, y las opiniones del Keidanren pueden influir significativamente en las decisiones políticas nacionales. Como resultado, los intereses del público en general quedan relegados a un segundo plano.

Al principio de esta nota, escribí sobre la tendencia de los salarios nominales y reales y dije:

Japón es uno de los pocos países del mundo donde no se han registrado mejoras salariales en tantos años.

Y muestro otro triste resultado: uno de los indicadores para analizar la riqueza de un país es el PIB. El siguiente gráfico muestra la tendencia de la tasa de crecimiento nominal del PIB (1980 = 1,0).

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE



(No soy economista ni politólogo. Por lo tanto, mi análisis puede tener cierto sesgo. Aunque solo analizo los hechos y escribo sobre éstos).

¿Por qué Japón ha terminado así? …Me gustaría señalar tres razones. Una es la cultura corporativa, que ha olvidado el Kaizen y la innovación, y en su lugar ha optado por la vía más fácil de la reducción de costes. La otra es la política que ha conspirado con estas empresas (Keidanren).

Lamentablemente, Japón se está hundiendo.

Por cierto… Shinzo Abe, el cabecilla de la Abenomics, dejó el cargo de Primer Ministro debido a su escándalo político. Su razón para dejarlo se atribuyó a su enfermedad. Pero la verdadera causa es el escándalo político, el supuesto "Mori, Kake, Sakura" y su conexión con una organización religiosa (secta).

Y fue asesinado.

No se trata de terrorismo político, sino de un asesinato motivado por odio. Era un símbolo publicitario de esta secta y conseguía su apoyo. (Al menos, así lo veían arriba.)

Un joven, víctima de esta secta, lo mató con una pistola casera.

Y este problema de la secta sigue afectando al PLD.

La política japonesa está, sin duda, distorsionada.

Escribo sobre la tercera causa de un obstáculo significativo para el efecto de goteo: la comunicación de masas.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

¿Saben que hay tres tontos en el mundo de la política? Uno somos nosotros (la gente común), otro los políticos y el otro los medios de comunicación (como la televisión, los periódicos, etc.).

Naturalmente, somos tontos. Pero el camino correcto se encuentra en la fuerza de los números. Los políticos son tontos. Sin embargo, el camino correcto se puede elegir mediante el equilibrio político de los partidos. El problema es la comunicación de masas. Hace muchos años, lavó el cerebro a gente conocida para que entrara en guerra con el gabinete de entonces.

No miente, pero dice una verdad sesgada. (A veces miente y finge, pero…)

Actualmente, los medios de comunicación japoneses han dejado de abordar los problemas del efecto de goteo y los 600 billones de yenes. Las noticias nacionales se centran principalmente en corregir la corrupción política y el muro de 1,03 millones de yenes, que son importantes.

Pero no se deben olvidar algunos problemas que afectan la vida de las personas y la justicia.

¿Por qué Japón ha estado enfermo (como se mencionó anteriormente)? La causa más importante de la vida de las personas y la justicia es no trabajar con la teoría del efecto de goteo. ¿Por qué? …Un problema es la mala comunicación de masas. La comunicación de masas se convirtió en un espectáculo de variedades y olvidó transmitir su esencia.

Cuando se hablaba de Abenomics, efecto de goteo, efecto de goteo, etc., y 600 billones de yenes… Pero ahora ningún medio de comunicación de masas habla de esto. ¿Política? Por supuesto que no. La política tiene la presión del Keidanren.

La comunicación de masas no nos da información importante o nos da información sesgada.

Situación actual

En 2024, hubo buenas noticias: la base salarial.

En la ofensiva laboral de primavera de 2024, la Confederación Sindical Japonesa (RENGO) fijó su demanda de aumento salarial en "un 5% o más, incluyendo aumentos salariales regulares", ante el aumento de precios y el coste de la vida. Esta es la demanda más alta de las últimas décadas.

De hecho, la tasa promedio de aumento salarial general en la ofensiva laboral de primavera de 2024 fue del 5,24%, el nivel más alto en 33 años. Sin duda, fueron buenas noticias.

Pero… Muchas pequeñas y medianas empresas están aumentando los salarios en medio de una situación financiera difícil y, en muchos casos, están respondiendo con sacrificios.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Algunas empresas se están esforzando por mejorar sus ganancias mediante la digitalización y la optimización de sus operaciones, pero no tienen el mismo margen de maniobra que las grandes empresas en general.

Como se mencionó anteriormente, los salarios nominales aumentaron. ¿Y qué hay de los salarios reales? Desafortunadamente, en general, es probable que el crecimiento de los salarios reales en el año fiscal 2024 se estanque debido al aumento de los precios de las importaciones. A pesar de los aumentos en los salarios nominales, es probable que el yen barato reduzca el poder adquisitivo real, lo que resultará en condiciones difíciles para los hogares.

(Uf, mala política, malos medios de comunicación. Japón se hunde por el yen barato).

Volviendo al tema central…

El **Sm** se centró en el coste directo, que utiliza el coste unitario departamental para evaluar la optimización de costes: —El coste unitario departamental incluye costes indirectos, como los gastos generales y administrativos asignados. El departamento de producción no debería utilizar el coste unitario departamental para el cálculo, ya que no puede controlarlos…

—Por lo tanto, es imposible evaluar correctamente el efecto del plan de acción.

Costo unitario departamental.

Dado que los gastos generales y administrativos, etc., se asignan al coste unitario departamental, este incluye no solo los costes laborales reales (costes directos) del departamento de fabricación, sino también los costes indirectos.

¿Quiere ver el efecto real de la mejora del trabajo? …Es más adecuado calcular con base en los costes directos (salarios, costes de material, etc.)

¿Y si quiere ver el impacto en el plan general de beneficios?

No hay problema en calcular utilizando los costes unitarios departamentales (incluidos los costes administrativos generales, etc.).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que las cifras fluctuarán según el método de asignación de costes indirectos.

1. *Gastos generales de fabricación*
2. *Gastos generales y administrativos (gastos de la oficina central y de los departamentos indirectos)*
3. *Gastos de logística y almacén*
4. *Otros costes indirectos*

***3rd Jishu-Ken* Para la reducción de Costes entre genentes denivel intermedio.**
Sm: Sales Section Manager
HR: Human Resources Manager
Em: Engineering Section Manager
Pm: Production Section Planning Mngr.
Mp: Material Section Procurement Manager
Af: Accounting Staff+

1. Gastos generales de fabricación

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Se generan en la planta de fabricación y pueden gestionarse parcialmente a nivel de fábrica.

- *Costes de gestión de la fabricación: Salarios y prestaciones de los gerentes de los departamentos de fabricación (no es posible).*
- *Costes de suministros de la fábrica: Facturas de electricidad, gas y agua.*
- *Depreciación de equipos: Costes de depreciación de la maquinaria y los equipos.*
- *Costes de reparación: Costes de mantenimiento y reparación de los equipos y la maquinaria de la fábrica.*
- *Costes de consumibles: Incluyen herramientas, equipos de protección y equipos de limpieza.*
- *Primas de seguros de la fábrica: Primas de seguros para los equipos y productos de la fábrica (no es posible).*
- *Alquiler de la fábrica: Alquiler de los edificios y terrenos de la fábrica (no es posible).*
- *Costes laborales indirectos: Salarios de los trabajadores que no participan directamente en la producción, como conductores de montacargas y operarios de almacén (no es posible).*

2. Gastos generales y administrativos (gastos de la oficina central y de los departamentos indirectos)

Son gastos incurridos en departamentos indirectos distintos de la planta de fabricación. Pueden asignarse a cada departamento o producto.

- *Remuneración ejecutiva y gastos de personal del departamento administrativo: Salarios de departamentos como contabilidad, asuntos generales, recursos humanos y gestión de ventas.*
- *Gastos de suministros de la sede central y gastos de mantenimiento de oficinas: Electricidad, comunicaciones y alquiler de oficinas.*
- *Gastos de reuniones y entretenimiento: Gastos del departamento administrativo y de las actividades de ventas.*
- *Gastos de investigación y desarrollo: Gastos relacionados con el desarrollo de nuevos productos y tecnologías.*
- *Gastos de publicidad: Gastos relacionados con las actividades de relaciones públicas de empresas y productos.*
- *Gastos de depreciación (instalaciones y equipos de oficina de los departamentos indirectos): Depreciación de computadoras y equipos de oficina, etc.*
- *Gastos de bienestar social: Gastos de bienestar social para comedores de empleados, chequeos médicos y centros turísticos.*
- *Impuestos y primas de seguros: Impuestos sobre activos fijos y primas de seguros.*

3. Gastos de logística y almacén

Son gastos indirectos relacionados con el traslado y almacenamiento de productos y materiales.

- *Costos de transporte: Costos de transporte de productos y materias primas dentro y fuera de la fábrica.*

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

- *Costos de gestión de almacén: Gestión de inventario, alquiler de almacén y costos de mano de obra.*
- *Costos de gestión logística: Costos de planificación del transporte y operación del sistema de gestión de inventario.*

4. Otros costos indirectos

Otros costos pueden asignarse como costos relacionados con los departamentos o con toda la empresa.

- *Costos de educación y capacitación: Costos de desarrollo y capacitación de habilidades de los empleados.*
- *Costos de medidas de seguridad: Costos de gestión de la seguridad y prevención de accidentes laborales.*
- *Costos de control de calidad: Costos relacionados con las inspecciones de calidad y la gestión de productos defectuosos.*
- *Costos del sistema informático: Costos de mantenimiento del sistema ERP y la red.*

Puntos de asignación

Los costos indirectos no están relacionados con el trabajo y se asignan a los departamentos y productos según criterios de asignación.

En muchos casos, los criterios son las horas de trabajo o los costos de mano de obra, pero los costos indirectos son costos fijos, por lo que pueden no estar vinculados a mejoras en la eficiencia laboral.

Conclusión

Los costos indirectos asignados abarcan una amplia gama de costos, como los gastos generales de fabricación, los costos administrativos generales y los costos logísticos.

Al evaluar las reducciones de costos y los planes de ganancias, es fundamental aclarar el desglose de los costos indirectos y los criterios de asignación para evaluar con precisión el impacto de las actividades de mejora.

El **Sm** continuó: —Por lo tanto, el Sr. **AD** exigió al departamento de producción que no lo utilizara (costo unitario departamental) en el plan anual. Además, nos exigió que usáramos el término "Mejora de Costos" u "Optimización de Costos" y, si queríamos usar el término "reducción", que usáramos el término "Reducción Muda"...

—Pero está siendo demasiado quisquilloso con el término "Reducción de Costos", ¿no? —preguntó el **Sm** al grupo.

El **Hr** intentó dar su opinión sobre el plan de acción: —Cuando comenzó la presentación del plan de acción anual y el Sr. **PD** empezó la suya, el Sensei intentó irse después de echar un vistazo a su plan de acción. El Sr. **MD** le pidió que se quedara con nosotros. Y el ***Sensei*** Kimura habló de la siguiente manera:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

—Sr. **MD**, por favor, comprenda el contrato. Nuestro contrato de consultoría es de TQM y ya no. Además, no quiero malgastar su dinero (y, por lo tanto, mi tiempo) en una reunión tan absurda". Plan de Acción Anual

—Un momento, Sensei —**MD** espetó—. Entiendo el contrato, pero por favor, quédese con nosotros y denos su sugerencia.

—¿Sugerencia? —Mencioné con cara de póquer—. ¿Le gustaría mi sugerencia sobre este plan de acción anual? Bien. Sr. **MD**. Nunca hago sugerencias sobre las acciones, porque no debería. Pero solo una sugerencia, si lo desea…

—Todos, por favor, elaboren un plan de acción, pero nunca una "lista de deseos". Miren este plan de acción anual del Sr. **PD**. Es una típica "lista de deseos", pero no un plan de acción anual.

—Un momento, Sr. Kimura, este es nuestro plan de acción. ¿Por qué lo critica? —preguntó el **PD** molesto.

En mi corazón. Finalmente ascendí de Kimura a Sr. Kimura. Bueno, continuó con su discurso cuando el **MD** lo bloqueó levantando la mano: —Es algo esencial. Sensei, ¿por qué lo dice?

—Vale —admití—. El Sr. **PD** nos dio un excelente (mal) ejemplo con su "Lista de Deseos". …

…Por ejemplo, una acción: producción JIT (Justo a Tiempo). Como saben, este contrato de consultoría es el segundo. En el primer contrato, cuando visitamos esta empresa, vimos un plan de acción anual similar del departamento de Producción. En ese momento también se introdujo la producción JIT. Comenté que esto no es un plan de acción, sino una lista de deseos. No solo el departamento de Producción, sino también los gerentes de todos los departamentos evaluaron el porcentaje de logros. Y hablaron. Por ejemplo, se implementó el 80% de las acciones del total.

Por favor, entiéndanlo. Las acciones planificadas deben implementarse. Sin embargo, si reducen el número de acciones anticipando que no se lograrán todas y pierden el espíritu de desafío, perderán su puesto en el equipo directivo.

1) El Desafío

El plan de acción del departamento de producción incluye un excelente desafío: la introducción de la producción JIT. Sin embargo, hay dos aspectos. Lo vi hace tiempo, pero el progreso fue nulo. He visto otros desafíos como SMED, mejora de la eficiencia, reducción de desperdicios, mejora de la calidad, etc., como acciones habituales. Es positivo, y siempre debemos desafiarlos. Sin embargo, estos desafíos comunes no deberían considerarse desafíos.

Estos desafíos son el tema del "Control Diario" del Gemba. Por ejemplo, SMED (Matrices de Cambio de un Minuto; Reducción del Tiempo de Configuración), incluye capacitación, preparación previa, etc. Sí, estos desafíos siempre se incluyen en los desafíos de SMED. Sin embargo, estos son asuntos de nivel Gemba-Kaizen y no son adecuados para el tema principal del Plan de Acción Anual "Departamental". Por ejemplo, si se desafía el SMED

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

con la introducción de Edge Computing, podría considerarse un Desafío Departamental. (En esa época, no existía la técnica de IA en Edge Computing).

Reiteramos que se debe asignar al Gemba un tema fundamental de Gemba Kaizen. Por supuesto, estos elementos fundamentales de Gemba Kaizen pueden incorporarse al plan anual. Sin embargo, nunca son los temas principales, como lo es el Plan de Acción Anual Departamental.

Plan Anual de Beneficios y Plan de Reducción de Costos

En primer lugar, por ejemplo, el plan de acción del departamento de producción es el Plan de Reducción de Costos o el Plan de Mejora de Procesos. ¿Cuál? …Lo explicó como un plan de reducción de costos. Pero los contenidos como la Introducción JIT o SMED, etc., parecen ser un Plan de Mejora de Procesos. Además, la parte del Plan de Beneficios es muy incierta. Aunque no existe un objetivo de beneficio total, si se trata solo de un Plan de Mejora de Procesos para el departamento de producción, se pierde la perspectiva de la Gestión Ambiental. ¿Y qué hay de la perspectiva del Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal? …Es ridículo pasar por alto estas perspectivas en un plan anual corporativo. Creo que si lo llamamos Plan de Mejora de Procesos, tenemos estas deficiencias. Por supuesto, es una financiación base de un Plan de Ganancias, de un Plan de Reducción de Costes, cualquiera que sea su vocación.

Si se trata de Reducción de Costos, Recuperación de Ganancias o Plan de Ganancias, carece de la perspectiva del siguiente.

En ese momento, y después de mi discurso, todos los gerentes estaban visiblemente molestos. El Sr. **PD** me interrumpió con voz enojada. Y justo cuando estaba a punto de decir algo, el Sr. **MD** lo interrumpió y le preguntó al Sr. AD: —Sr. **AD**, ¿qué tal el progreso del Plan de Presupuesto anual?"

—Podría conseguir que algunos departamentos presenten el Plan de Reducción de Costos anual. Y estoy empezando a elaborar el Plan de Presupuesto anual completo" —mencionó el Sr. **AD**.

—¿Incluyendo el Departamento de Producción? —insistió el Sr. **MD**.

El Sr. **AD** asintió: —Sí, podría conseguir que algunos departamentos presenten el Plan de Reducción de Costos anual. Y estoy empezando a elaborar el Plan de Presupuesto anual completo".

—De acuerdo —dijo el Sr. **AD**.

El Sr. **MD** se contuvo y dijo: —Por favor, detenga el trabajo de presupuestación temporalmente. Y, por favor, conversen con todos los departamentos, incluido el de Producción, sobre la reducción de costos, el plan de acción para la mejora de costos y qué es el Plan de Utilidades.

Por favor, comprendan que en las empresas manufactureras medianas y grandes, el departamento de fábrica generalmente crea planes de utilidades y planes de racionalización. Estos planes abordan diferentes aspectos, pero buscan garantizar la operación eficiente de la empresa y mantener su competitividad.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

A continuación, la explicación dada en otra reunión conjunta por el Director de Contabilidad (Sr. **AD**) y otros gerentes de departamento. La describo a continuación:

El Sr. AD dirigió la reunión: —todos, por favor, un poco de atención —pidió el Sr. **AD**—. Fácil, explicaré el Plan de Utilidades y el Plan de Mejora de Costes una vez más:

—**Plan de Utilidades (Establecimiento de Objetivos de Utilidades)**:

—Un plan de utilidades establece objetivos financieros como ventas, costos y márgenes de utilidad.

—Los objetivos de utilidades se alcanzan en el departamento de fábrica mediante mejoras en la productividad, la gestión de costos y la utilización. El plan incluye elementos específicos como pronósticos de ventas, objetivos de reducción de costos y metas de eficiencia.

—Por ejemplo, se pueden incluir mejoras en la utilización de la línea de producción, la eficiencia laboral y la calidad, la negociación de precios de las materias primas, la reducción de Muda (la cantidad de materia prima utilizada), el aumento de la capacidad de producción y la inversión en equipos de fábrica.

—Y, como empresa responsable, no olviden la **gestión ambiental** y la **mejora del compromiso de los empleados**.

—Por lo tanto, lo esencial es planificar el objetivo de ganancias —detallaba en AD.

—**Plan de Racionalización (Mejora de la Eficiencia y Reducción de Costos):**

—El plan de racionalización se centra en mejorar los procesos de fabricación y reducir costos.

—El plan puede incluir la modernización de equipos, la revisión de los procedimientos de trabajo, el establecimiento de operaciones estándar y el uso de sistemas informáticos para mejorar la productividad.

—Por ejemplo, los objetivos clave incluyen mejoras de procesos, automatización, eliminación de desperdicios, reducción de los plazos de entrega y estabilización de la calidad.

—Ambos planes están interconectados; para alcanzar el plan de ganancias se requiere un plan de racionalización exitoso. Se espera que el departamento de fábrica implemente primero medidas de racionalización para reducir costos y luego refleje estos resultados en el plan de ganancias. De esta manera, tanto el **Plan de Ganancias** como el de **Racionalización** son elementos cruciales para la mejora continua y el crecimiento en las empresas manufactureras.

—Los Planes de Reducción de Costos (planes de Racionalización) y los Planes de Ganancias suelen formularse conjuntamente en la gestión de las empresas manufactureras. Esto se debe a que la racionalización busca reducir costos y mejorar la productividad, lo que a su vez aumenta las ganancias. Por ejemplo, se realizan inversiones de capital eficientes y mejoras de procesos para reducir los costos de fabricación, y sus efectos se reflejan en el Plan de Ganancias.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

—Además, si el plan de racionalización tiene éxito, la consecución del plan de ganancias se vuelve más realista y, a la inversa, los objetivos del plan de ganancias pueden determinar la dirección de la racionalización. Por lo tanto, es común redactar el "Plan de Reducción de Costos" y el "Plan de Ganancias" juntos en un mismo documento. Ambos están interrelacionados y se consideran conjuntamente para alcanzar el éxito estratégico de la empresa.

—Por lo tanto, en nuestra empresa, los creamos como un plan integrado y los formulamos y ejecutamos conjuntamente como parte de un "plan de gestión" o "plan estratégico".

—Sr. **PD**. Al elaborar su Plan de Reducción de Costos y Utilidades, tenga en cuenta los siguientes puntos. Un Plan de Reducción de Costos debe tener las siguientes consideraciones y contenidos:

1. Establecer objetivos de utilidad.
2. Estimar costos fijos y variables.
3. Comprender los ratios de utilidad marginal.
4. Establecer objetivos de ventas.
5. Vincularlo con los planes de producción.

—Claro, está relacionado con el Plan Anual de Ganancias de la empresa y su Estado de Resultados.

—Por cierto —**AD** intentó terminar—, hay una sugerencia del Sensei para otros departamentos, incluido mi departamento de Contabilidad. Se trata del plan de mejora para el personal indirecto. Me dijo que me preguntaba por qué no estábamos implementando contramedidas para abordar el problema fundamental del bajo rendimiento de los trabajadores indirectos.

—¿¡Bajo rendimiento de los trabajadores indirectos!? —preguntó el Sr. **HR**, sorprendido.

—Sí, lo dijo así. Al parecer, así lo sentía.

El Sr. **HR** dudó: —Mmm... ¿Por qué, por qué se sentía así? ¿Expresó otras preocupaciones?

El Sr. **AD** señaló: —Sí, mencionó tres puntos: Uno es el sistema de reuniones del personal. ¿Por qué se dedica tanto tiempo? Asistió a una reunión y descubrió que se dedicaba mucho tiempo a explicar el material mediante una presentación de PowerPoint, a pesar de que el documento se había distribuido antes de la reunión. Una de las razones es que la mayoría del personal dedica tiempo a trámites administrativos por computadora o teléfono móvil por la mañana. Dijo que la mañana es el momento de mayor capacidad creativa. En otras palabras, la mañana es el mejor

P/L Statement

	Subjects	Remarks	Note
1	Sales amount & Sales KMH(Kilo Standard Hours)		Actual amount & sales products x Standard H/P
2	Planned Labour Cost		Σ Product Sold x SH x Standard Unit Labour Cost
3	Planned Material Cost		Σ Material Used in Sold x Planned Material (Standard) Cost
4	**Planned Marginal Profit**	4=1-(2+3)	Marginal Profit=Sales amount-Variable cost
5	Actual Labour cost		Actual working hours x Planned unit cost ÷ Achieved Efficiency
6	Planned Labour Cost		Same to 2.
7	**Labour Cost Modification**	7=5-2	
	(Labour Efficiency, Planned & Actual%, Repair Cost		
	Quality Defect Ratio, Actual & Plan of Production KMH)		
8	Actual Material Cost		Actual result of material cost.
9	Planned Material Cost		Same to 3.
10	Loss on disposal of waste		the part of material cost. Actual material scrap loss.
	(Loss rate. Planned & Actual %)		
11	**Material Cost Modification**	11=8-3	
12	**Direct Cost Modification Total**	12=7+11	
13	Outsourcing Cost		Treated as Direct Cost and Variable Cost
	(Outsourcing, Planned & Actual KMH)		
14	**Actual Marginal Profit**	14=4-12-13	
15	Direct Expenses		Other than Outsourcing (Metal mold, Tools, etc.)
16	Factory (Manufacturing) Overhead		Indirect Material, Indirect Labour and other Indirect Expenses (Machine & Equipment Depreciation)
17	**Gross Profit**	17=14-(15+16)	
18	Selling Expenses		Sales commission, sales promotion cost (advertising cost)
19	General and administrative expense		Personnel costs (salaries, bonuses, various allowances) for indirect departments, costs for operating the office of indirect departments etc.)
20	**Operating Profit**	20=17-(18+19)	
21	Non-Operating Income		
22	Non-Operating expense		
23	**Ordinary Profit**	23=20+21-22	
24	Extraordinary Income or Loss		
25	Tax		
26	**Net Profit**	26=23-24-25	

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

momento para concentrarse en la tarea principal. Otra es nuestro entorno de oficina. Es un entorno como el de hace un siglo.

Volviendo a su ***Jishu-Ken***, que ahora era tan largo.

—Sí —mencionó **Em**—, estamos revisando nuestro Plan de Acción Anual. Aun así, ¿qué significa? Mal desempeño de los trabajadores indirectos. Mmm… —Em**,** preocupado, volviendo a su ***Jishu-Ken***, que ahora resultaba tan largo.

—Sí —mencionó **Em**—, estamos revisando nuestro Plan de Acción Anual. Aun así, ¿qué significa? Mal desempeño de los trabajadores indirectos. Mmm… —Cuestionó **Em**, preocupado.

—¿Podría estar equivocado? ¿Es una reunión? —preguntó **Af**.

—¿Reunión? —**Pm** dudó—. Ya hemos establecido el sistema de reuniones, que incluye: un horario regular, preparación y distribución de material antes de la reunión y material sencillo de PowerPoint para usar en la reunión. ¿Sigue habiendo Muda en nuestra reunión?

—**Af**-kun (**Af**-san y **kun** significan lo mismo), ¿por qué te sentiste así? —le preguntó **Pm**.

Af respondió: —Sensei no nos enseña y siempre dice «Piensa por ti mismo». Necesito encontrar la respuesta. Generalmente nos llaman "trabajadores indirectos". ¿Es nuestro rendimiento laboral bajo? —preguntó Recursos Humanos. —**Af**-kun, por favor, cuéntanos el contexto del mensaje con ***Sensei*** lo más detalladamente posible.

—Eh… —**Af** dudó un poco—. Creo que hay dos cosas.

Entonces **Af** Suspiró y preguntó: —¿Por qué tienen tantas reuniones? No está mal tener una reunión para comunicarse. Pero sentía que era demasiado.

Y dijo lo siguiente: —Al leer la resolución de una reunión sobre un asunto de calidad, sintió que era una reunión innecesaria, pero basta con una charla rápida. Otra es que una reunión dura demasiadas horas.

—Tenemos un buen sistema de reuniones, pero siento que no funciona bien —mencionó **Af**.

—¿Eso significa que hay tantos Muda en las reuniones? —preguntó **Hr**.

—Quizás sí —señaló **Af**—. Otro factor es la calidad de la reunión. Puede que no se trate del contenido ni del tema, sino del método.

—Ya veo —admitió **Em**—. Debemos revisar la frecuencia de las reuniones, ¿no? …¿Deberíamos retomar este problema de frecuencia y la mejora en nuestro departamento? Podría haber reuniones de Muda.

—¿Cuál es el otro problema de la reunión? ¿El método de la reunión? …No está claro. ¿Quizás el método de la reunión? Mmm —dudó **Em**.

***3rd Jishu-Ken* for Break-Even Point Analysis. Teaching Company. Cost Reduction series.**
Sm: Sales Section Manager
HR: Human Resources Manager
Em: Engineering Section Manager
Pm: Production Section Planning Mngr.
Mp: Material Section Procurement Manager
Af: Accounting Staff+

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

—Ah, eso me recuerda —solicitó **Sm**—. Una vez, tuvimos una reunión con Kimura-***sensei***. Este era un problema de mi departamento, no del tuyo, ¿de acuerdo? … Al programar la reunión, dijo con una mirada de disgusto:

> *—Mi mejor registro de una reunión corta fue de 5 minutos, aunque el contenido fuera más complejo.*
>
> *—Fueron 5 minutos. ¡5 minutos! —repetí.*
>
> *—¿Por qué tu reunión requiere tantas horas? Organizar una reunión implica limitar el tiempo de varias personas. Hay dos propósitos para organizar una reunión, como sabes. Uno es como una lluvia de ideas y generar ideas. El otro es tomar una decisión final y confirmarla en la discusión.*
>
> *—Generar ideas mediante una lluvia de ideas requiere un tiempo adecuado. Pero otro no requiere tantas horas. En lugar de una reunión de muchas horas, es necesario preparar y distribuir los materiales, leerlos y hacer preguntas, si es necesario, antes de la reunión.*
>
> *—¿Por qué se necesitan tantas horas para la discusión? Y por otro lado, ¿por qué tienen una reunión así a media mañana?*

El problema 40-30

Comprendí que le preocupaba pasar horas en la reunión. Estos temas relacionados con las horas de reunión y las reuniones de media mañana se trataron en el siguiente ***Jishu-ken***, y los describo continuamente en esta columna.

—A todos —solicitó **Hr**—, como ya saben, mi departamento ha solicitado una encuesta sobre el contenido de su personal.

—El contenido es: horas de trabajo principales, reuniones, correos electrónicos y respuestas. Muy simple, solo tres elementos. Esta fue la sugerencia de Kimura-Sensei. Luego, se realizó el total estadístico y se informó al equipo directivo.

—Los resultados nos sorprendieron: el índice de horas de trabajo principales fue inferior al 40 %. El siguiente gran volumen fue el de las horas de reunión, con un 30 %. Es realmente sorprendente. ¡Horas de trabajo principales, un 40 %! —Al analizar la distribución del tiempo en la empresa en general, las pautas varían, y si bien dependen de la empresa y el sector, los siguientes son ejemplos de distribuciones ideales en muchos lugares de trabajo:

- Tareas principales (trabajo real): 60-70%
- Reuniones: 10-20%
- Otras tareas (procesamiento de correo electrónico y tareas varias): 10-20%

—En la distribución del tiempo de nuestra empresa, parece que la proporción de tareas principales es muy baja, y las reuniones y el procesamiento de correo electrónico consumen mucho tiempo.

***3rd Jishu-Ken* for Break-Even Point Analysis. Teaching Company. Cost Reduction series.**
Sm: Sales Section Manager
HR: Human Resources Manager
Em: Engineering Section Manager
Pm: Production Section Planning Mngr.
Mp: Material Section Procurement Manager
Af: Accounting Staff+

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

—La causa de este bajo rendimiento es dedicar demasiadas horas a reuniones. Además, ¿por qué se pasan tantas horas en internet? …Basándose en este informe, Sensei dijo lo siguiente:

La siguiente es la conversación entre el Sr. Hr y yo:

> —El problema no es el número de reuniones, sino las horas de las reuniones. Está reconsiderando el plan anual del departamento para la mejora de costes, la recuperación de beneficios y la racionalización de procesos.
>
> —Se requiere el ***Gemba de Producción*** para mejorar la eficiencia laboral, la reducción de materiales por ***Muda***, etc. A pesar de ello, ¿por qué no impulsar la mejora del rendimiento de los trabajadores indirectos (personal)?
>
> —La razón es simple, y no es fácil encontrar el índice. Pero me atrevo a sugerir que impulse la reducción del horario de reuniones.

—Le dije que quizá no sea tan complicado —mencionó **Hr**—, y una de las ideas es limitar el horario de reuniones. Así, se concentrarán en terminar y obtener un resultado dentro del horario limitado. Pero a continuación, me lo explicó con una sonrisa amarga.

—Le dije que quizá no fuera tan complicado —mencionó **Hr**—, y una de las ideas es limitar el horario de la reunión. Así, se concentran en terminar y encontrar un resultado dentro del horario limitado. Luego, con una sonrisa amarga, me respondió:

> —Para empezar, no es tan sencillo —Le pregunté al Sr. **Hr**.
>
> —¿Por qué necesitan tantas horas para una reunión? El procedimiento incluye preparar los materiales, distribuirlos antes de la reunión, elaborar una agenda, seleccionar un moderador y crear una presentación sencilla de PowerPoint.
>
> —Este procedimiento es bueno y no presenta ningún problema. Sin embargo, el problema radica en que, al realizar una reunión, se le pide al ponente que explique el contenido a fondo mediante una presentación de PowerPoint.
>
> —¿Por qué? ¿Por qué no entienden el material distribuido? ¿Por qué piden una explicación sobre el contenido de los materiales en la reunión?
>
> —Esos jóvenes asistentes probablemente no puedan entender ni leer el material. No se trata de la capacidad para las reuniones. Probablemente esta joven generación tenga problemas de comprensión lectora. Necesitan información auditiva para comprender.

—***Sensei*** —me preguntó **Hr**—. Se preocupa demasiado. Creo que tienen la capacidad necesaria para leer el material (comprensión lectora). Por lo tanto, informaré a todos los departamentos sobre dos cosas: establecer límites de horas para las reuniones y leer a fondo el material antes de la reunión.

Habilidad de Comprensión Lectora

—¿Cuál es su opinión sobre el efecto del aviso? —preguntó **Em** a **Hr**—. Creo que tuvo un efecto particular al acortar el horario de las reuniones.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

—Pero tuvo algo extraño, por ejemplo, en mi departamento —mencionó **Em**—. Hubo un conflicto entre un ingeniero y un miembro del personal del departamento de producción que asistieron a la misma reunión sobre el contenido de la implementación de ingeniería. El personal de producción alegó que el contenido de la implementación de ingeniería no coincidía con la decisión de la reunión. El hecho fue que mi ingeniero malinterpretó el requisito. También tuve una conversación individual con este ingeniero. Entonces comprendí que este joven ingeniero no podía comprender el contenido ni el contexto del material inicial de la reunión. Todos. Desafortunadamente, creo que no se trata solo de mi departamento, sino de un problema general en todos los departamentos. Se acortaron los horarios de las reuniones, pero se está produciendo un malentendido.

Hr detalló la respuesta: —***Sensei*** nos explicó que la mejora de costos no se limita al ***Genba de Producción*** o al ***Genba de Oficina***, sino que debe incluir la mejora en el uso de los recursos humanos. Y repetía constantemente que la eficiencia de nuestros trabajadores indirectos es extremadamente baja.

—Un ejemplo es en ***Genba de Oficina***. ***Sensei*** se sorprendió por el problema del 40-30. Desafortunadamente, nuestra empresa podría no ser capaz de utilizar toda la capacidad del personal indirecto.

—Mmm... —cuestionó **Hr** con vacilación—. Y tal resultado podría estar perjudicando el desarrollo de capacidades del personal. Recientemente, cuando visité la oficina de un departamento, vi una pantalla con la página de anuncios de empleo. Pensé que esa persona estaba pensando en un cambio de carrera. Como saben, la rotación de personal entre los jóvenes ha aumentado recientemente. Esto es una muestra del aumento de las quejas.

—Pero ***Sensei*** me dijo que es demasiado arriesgado atribuir la causa del cambio de carrera y el aumento de la rotación al mal desempeño del personal de Genba. Las causas del cambio de carrera o del aumento de la rotación (como en el caso japonés) son el entorno y las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, la falta de correspondencia entre el contenido del trabajo, las preocupaciones sobre el desarrollo profesional y la insatisfacción con la remuneración.

—Y me pidió que resolviera y mejorara el Problema 40-30 para mejorar la eficiencia de los trabajadores indirectos.

—¿Problema 40-30? —preguntó **Hr**—. Las reuniones de personal no son un problema de frecuencia, sino de dedicar demasiadas horas a una sola. Esto indica que el rendimiento de nuestro personal es pésimo. Mmm... Usábamos los términos eficiencia o rendimiento principalmente para la producción de Genba. Pero no se habían usado en nuestra oficina, ¿verdad?

Em mencionó: —Utilizo los términos eficiencia y rendimiento para mi personal. Por ejemplo, su trabajo tiene algunos defectos, a pesar de dedicarle muchas horas. Uso estas palabras con mucha naturalidad. Por lo tanto, creo que son comunes en el Gemba de la oficina. —En cualquier caso, la baja eficiencia y el bajo rendimiento de los trabajadores indirectos deberían ser uno de los objetivos importantes de la empresa para mejorar los costes. Aun así, ¿a qué se debe? ¿Por qué se tarda tanto en dedicar horas a una reunión?

***3rd Jishu-Ken* for Break-Even Point Analysis. Teaching Company. Cost Reduction series.**
Sm: Sales Section Manager
HR: Human Resources Manager
Em: Engineering Section Manager
Pm: Production Section Planning Mngr.
Mp: Material Section Procurement Manager
Af: Accounting Staff+

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

—He observado al personal de oficina durante estos dos meses —señaló **Hr**—. Y probablemente podría descubrir la verdad. Una vez más, el siguiente paso en una reunión es el siguiente.

—Información necesaria (informe) por parte del solicitante de la reunión. Y presentación de PowerPoint por parte del solicitante de la reunión. Agenda. Inicio de la reunión. Explicación mediante PowerPoint por parte del solicitante. Preguntas y respuestas (para comprensión y confirmación). Debate y solución. Confirmación. Emisión de un informe de la reunión.

—Entonces, el resultado de mi observación es que dedico demasiadas horas al proceso de "Preguntas y respuestas (para comprensión o confirmación)".

—El resultado muestra que los asistentes no entienden la "Información necesaria (en el informe)". Por lo tanto, los asistentes pidieron una explicación detallada en PowerPoint e hicieron preguntas sobre el contenido. Es realmente ridículo. ***Sensei*** también pensó lo mismo. Y añadió otra preocupación al malentendido físico. Está relacionada con el sesgo de reconocimiento y la influencia de las redes sociales de internet.

—Habló de la influencia de las llamadas "**cámaras de eco y filtros burbuja**".

—Mmm —**Sm** dudó y expresó su preocupación—. ¡Complicado! Las largas horas de reuniones son habituales, ¿verdad? En fin, la causa de la larga reunión fue que no pudieron comprender la interpretación y el contexto de los materiales del informe, ¿verdad?

—Conozco el problema del **sesgo cognitivo**, pero no he oído palabras como "**cámaras de eco**" y "**filtro burbuja**" y no me resultan claras. Aun así, las reuniones largas son necesarias para evitar actividades ineficaces.

—No, no, no —concluyó **Hr**—. Eso se llama una reunión ineficaz. ¿Sabes cuántos empleados de oficina, incluyéndonos a nosotros, hay en nuestra empresa? Más del 40% del total de empleados. Si la eficiencia es tan baja, etc. ¿Reducción de costos? ¿Mejora de costos? En fin, debemos reconocer que tenemos mucho ***Muda*** en el ***Genba de Oficina***. Es necesario mejorar la eficiencia de los trabajadores indirectos. ¡El problema del 40-30!

—¿Es ese el significado de la reducción de personal en los trabajadores indirectos? —preguntó **Sm** a **Hr**.

—No, en absoluto —aclaró **Hr**—. Necesitamos pedirle a nuestro personal que trabaje no solo para el negocio principal, sino también para puestos de pensamiento creativo.

—El problema del 40-30. ¿Qué opinan? ¿Qué les parece si lo planteamos en la próxima reunión del equipo directivo?

Así todos los miembros de ***Jishu-Ken*** acordaron escalar el problema al siguiente nivel de dirección.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Cámara de eco y burbuja de filtro[6]

Cámara de Eco

Una cámara de eco se refiere a una situación donde las opiniones o la información se comparten y amplifican repetidamente entre personas con ideas afines. En estos entornos, las personas tienden a creer que sus puntos de vista son ampliamente aceptados, mientras que las perspectivas alternativas suelen ser excluidas.

Contextos comunes de las cámaras de eco:

1. Redes sociales: Los algoritmos sugieren contenido basándose en los intereses y el comportamiento previo de los usuarios, rodeándolos de opiniones y fuentes similares.
2. Debates políticos: La polarización ideológica lleva a las personas a confiar en los medios o comunidades que apoyan sus puntos de vista, aislando las perspectivas opuestas.
3. Lugares de trabajo o grupos sociales: La homogeneidad de valores o creencias dentro de los grupos puede dificultar la aceptación de ideas o puntos de vista diversos.

Efectos de las cámaras de eco:

- Refuerzo de sesgos: La exposición repetida fortalece la creencia en la propia perspectiva.
- Fomento de la división: La exposición limitada a diferentes puntos de vista dificulta el diálogo.
- Desequilibrio informativo: La desinformación puede propagarse sin control.
  Soluciones:
- Interactuar con diversas fuentes de información.
- Respetar y buscar activamente opiniones alternativas.
- Evaluar críticamente la fiabilidad de la información.

Burbuja de filtro

Una burbuja de filtro es un fenómeno en el que los algoritmos utilizados por los motores de búsqueda y las plataformas de redes sociales personalizan el contenido en función de los intereses y el comportamiento en línea de cada individuo. Esto crea un entorno

[6] **[Esp] Cámara de eco y burbuja de filtro, [Eng] Echo Chamber & Filter Bubble:**
https://www.fondationdescartes.org/en/2020/07/filter-bubbles-and-echo-chambers/
[Esp] "*Las cámaras de eco y las burbujas de filtro son fenómenos en línea donde los individuos están expuestos principalmente a información que refuerza sus creencias y prejuicios existentes, lo que limita su exposición a diversas perspectivas".*
[Eng] "*Echo chambers and Filter Bubbles are online phenomena where individuals are primarily exposed to information that reinforces their existing beliefs and biases, limiting their exposure to diverse perspectives.*"
[Esp] https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1mara_de_eco_(medios) Y
https://es.wikipedia.org/wiki/Burbuja_de_filtros
[Eng] https://en.wikipedia.org/wiki/Echo_chamber_(media) & https://en.wikipedia.org/wiki/Filter_bubble

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

donde los usuarios se exponen principalmente a información que se ajusta a sus preferencias, a menudo sin darse cuenta.

Cómo funcionan las burbujas de filtro:

1. Optimización de algoritmos: Las plataformas recopilan datos de las acciones del usuario, como el historial de búsqueda, los clics y los "Me gusta".
2. Entrega de contenido personalizado: El contenido adaptado a las preferencias de los usuarios se prioriza en sus feeds o resultados de búsqueda.
3. Selección reforzada: La exposición repetida a contenido alineado limita el acceso a diversas perspectivas.

Efectos de las burbujas de filtro:

- Visión del mundo limitada: Menor exposición a opiniones e ideas diferentes.
- Sesgos reforzados y desinformación: Los usuarios reciben contenido que valida sus creencias. Polarización: Mayor división en torno a temas políticos o sociales.

Foundation Descartes: Echo chamber and Fitter bubble

Soluciones:

- Acceder a diversas fuentes de información.
- Ajustar la configuración del motor de búsqueda o la plataforma para minimizar la personalización.
- Utilizar plataformas neutrales que prioricen el contenido equilibrado.
- Fomentar el diálogo con personas con diferentes perspectivas.

La diferencia clave entre la cámara de eco y la burbuja de filtro:

- **Cámara de eco**: Un fenómeno social donde las personas amplifican opiniones similares dentro de un grupo.
- **Burbuja de filtro**: Un fenómeno digital causado por el filtrado algorítmico de la información.

Por Genspark ai

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

La reunión de Gestión: El Problema 40-30 y las sugerencias desde el Jishu-Ken III.

Estos temas se plantearon como un aspecto crucial para la mejora de los costos (indirectos) y fueron acordados por todos. Las sugerencias de los miembros de ***Jishu-Ken*** fueron las siguientes:

(1) Mejora de la comprensión lectora: Actividades de sensibilización por parte de todos los departamentos.
(2) Comprensión profunda del material de las reuniones: Campaña de lectura triple del material.
(3) Establecimiento de un límite de tiempo para las reuniones.
(4) Eliminación de las explicaciones detalladas en PowerPoint. Solo se incluirá la agenda con la asignación de tiempo.
(5) No se permitirá el uso de teléfonos inteligentes en la mesa de trabajo.
(6) No se usarán teléfonos inteligentes durante el trabajo.
(7) Uso de internet por la tarde y no a media mañana. (Excluyendo el departamento de ventas).

Esto se presentó como una sugerencia con una explicación detallada sobre el problema 40-30 al Comité Gemba de la Oficina y al Sindicato de Trabajadores.

¿Cuáles fueron los resultados? Habilidad de comprensión lectora. Este problema persistirá o se mantendrá permanentemente. Sin embargo, otros mostraron resultados prometedores. La mejora del entorno de oficina sigue siendo una asignatura pendiente.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

IV. La siguiente lectura.

Continuaremos con TQM en la gestión de fábrica describiendo algunas aplicaciones de los Diagramas de Matriz y Las actividades de los círculos de Control de calidad.

Koichi Kimura, CC4 – Abril – 2025

Factory Management Institute

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Anexo A: La importancia del trabajo creativo en JISHU-KEN

En los últimos años he tenido la suerte de enfrentar dos modelos de trabajo creativo. El trabajo creativo individual, al que estamos muy acostumbrados en Occidente (mi trabajo principal) y el trabajo creativo en JISHU-KEN enseñado por el ***Sensei*** Kimura en base a su experiencia.

También, en las últimas lecturas, los lectores y yo mismo hemos tenido la suerte de ser partícipes del trabajo creativo en la construcción de sistemas, soluciones y procesos en las sesiones de JISHU-KEN de Mandos Intermedios y la Dirección general, durante las series de Reducción de Costes y El trabajo de Consultoría en la Empresa. Podemos enfrentar así dos modelos de gestión y trabajo totalmente diferentes. Por un lado, el JISHU-KEN, que fomenta el pensamiento crítico, la creatividad, la innovación, el empoderamiento, y la participación total y otro que lamentablemente suele fomentar todo lo contrario.

Un plan quinquenal del partido comunista chino.

En muchas empresas occidentales grandes y pequeñas, estamos muy acostumbrados a encargar el trabajo de desarrollo de procesos o/y sistemas una persona. Si esta persona tiene talento y experiencia el resultado puede ser en cierta manera aparente. Pero éste siempre, siempre, siempre sufre de desafección por parte de los que tienen que ejecutar el proceso, sistema o solución a un problema. Pasa continuamente cuando se desarrolla un sistema de Calidad o un "simple" FMEA, o cualquier sistema complejo, incluso con algunos procesos o análisis de procesos y soluciones a los problemas detectados. Una estandarización de un proceso que no cuente con la participación de los ejecutantes es un ejemplo perfecto.

El resultado de este trabajo es que pocos se llegan verdaderamente a implementar o ser excelentes. O, en el mejor de los casos, el sistema muere cuando la persona abandona la labor o el trabajo concreto.

El síntoma principal de que esto pasa es que el sistema o proceso desarrollado se detalla en exceso porque cada paso ha de explicarse en profundidad, en numerosas ocasiones y muy diversos formatos y medios: Presentaciones, memorándums, Reuniones, Seguimientos, Videos, Páginas Web, Agentes del Cambio, etc. En alguno de estos casos, el ***Sensei*** Kimura ha utilizado la expresión: "*Parece un plan desarrollado por Xi Jinping*".

Así, el sistema o proceso no integra en su construcción a las partes interesadas, tampoco se adapta verdaderamente a las particularidades o a la cultura del país o del grupo, y finalmente se abandona. En el mejor de los casos el sistema o proceso forma parte de un requerimiento legal o contractual. Así éste continúa su desarrollo sólo por ese motivo, pero tiene pocas implicaciones funcionales reales, aunque en apariencia hace lo que se le pide.

He tenido la suerte de conocer a empresas que han intentado diseñar un gran plan de desarrollo de la excelencia y a otras empresas que habiendo hecho ya esto, lo han abandonado para optar por un enfoque mucho más flexible y participativo. Cada día encuentro más empresas que, por ejemplo, reciben asesoramiento por parte del JIPM o sus socios exclusivos regionales, cuyo mapa de proceso parece más un plan quinquenal del partido comunista chino, que un sistema

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

para el desarrollo de la excelencia. También me he encontrado con el caso de empresas multinacionales de gran tamaño que, habiendo optado por esta vía en un primer momento, se han dado cuenta de su error tras algunos años perdidos, mucha desmotivación y confusión.

Pero el trabajo en JISHU-KEN que nos muestra el ***Sensei*** en sus lecturas nos da una idea de cómo se puede desarrollar este trabajo de autodesarrollo y autoestudio al modo en que los Círculos de Control de Calidad fueron ideados en sus inicios.

Una agenda repleta de Reuniones

Uno de los síntomas que nos hemos equivocado, es que las reuniones se multiplican y se convierten en simples presentaciones de desarrollos, resultados o simplemente puestas en común de material existente. Existen directivos cuya única función es asistir a reuniones, responder con largo correos a otros tantos largos correos electrónicos, generando con ello más carga burocrática, y pedir su aprobación para todo lo que pase por sus manos. Cuando según hemos aprendido en esta lectura las reuniones se deben ejecutar sólo para expresar opiniones respecto al material previamente distribuido. Si alguien no aporta nada a la reunión es que no debe estar ahí. Y finalmente votar para acordar sobre las acciones previamente enviadas.

Quizá el gran retraso comparativo de la industria de automoción alemana y americana con respecto a la China o Japonesa—excepto Nissan—, se deba a esta característica muy propia de algunas corporaciones occidentales. En estas corporaciones, verdaderamente, las decisiones necesitan la aprobación de múltiples escalones de directivos de muy diferente nivel. Estas decisiones se retrasan y complican hasta convertirse en bolas de nieve que crecen y crecen debido a la inacción. Los sistemas complejos o excesivamente detallados generan también estos silos de comunicación y decisión muy difíciles de romper. Estos Silos se concretan en áreas de poder y subsistemas aún más complejos.

La desafección generada por estos sistemas simplemente creados y expuestos o simplemente disponibles en la página intranet corporativa es indudable. Incluso cuando supuestamente se utilizan y promueven técnicas o metodologías para la gestión de cambio, como puedan ser las propias del PMI, o incluso ADKAR, esta desafección ocurre. Esta desafección se suele enfrentar reclutando a agentes del cambio que generan aún más burocracia y reuniones innecesarias de seguimiento. Todo ello tras invertir cantidades relevantes en Mapas de Proceso, Mapas de Implementación, Entrenamiento en Videos, Entrenamiento presencial, Listas de Chequeo, etc.

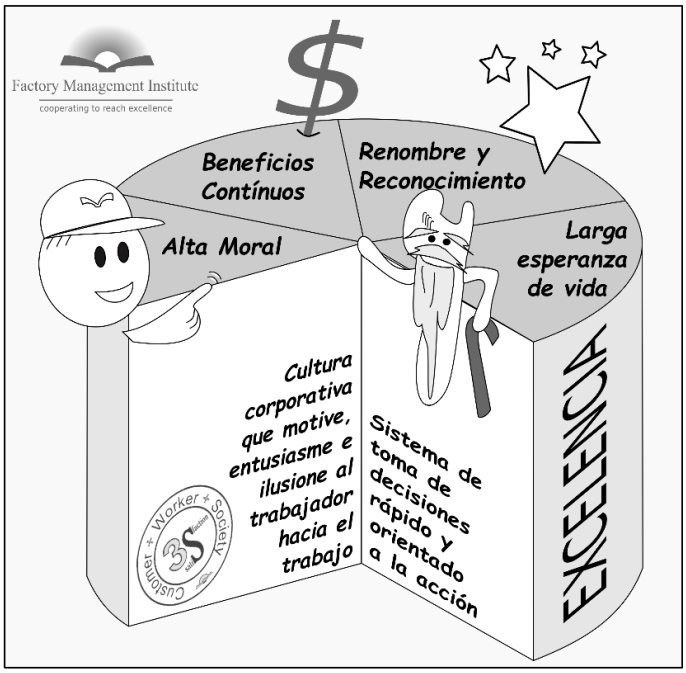
Estos sistemas están creados por una persona o un pequeño grupo de personas dentro de organizaciones, que en algunos casos disponen de decenas de miles de personas capaces de aportar conocimiento, diferentes puntos de vista, diferentes visiones y habilidades, culturas y experiencias. Todas estas personas aportan diversidad, que es tan importante para fomentar la creatividad y la innovación disruptiva. Y sin embargo estas personas no son escuchadas.

Me gustaría incluir una imagen del Libro El Sistema de La Excelencia[7], donde se simplifican las enseñanzas del ***Sensei*** Kimura respecto a cómo se define una empresa excelente y qué

[7] El Sistema de la Excelencia: https://www.amazon.com/dp/B08RSBJMLK

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.
Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

condiciones requiere. Estas dos condiciones “dentro de la tarta de la excelencia” conectan con lo expuesto:



Enciclopedia de Gestión de Fábrica en Amazon

El trabajo en JISHU-JEN

En la figura anterior se exponen dos requerimientos: 1—Una cultura corporativa que motive, entusiasme e ilusiones al trabajador hacia el trabajo, y 2—Un sistema de toma de decisiones rápido y orientado a la acción.

Para motivar al trabajador hay que hacerle participe de los desarrollos y escuchar su voz. Podemos responder a la pregunta típica de: ¿Qué hay en ello para mi? O podemos hacerle participe de los sistemas creados mediante las sesiones JISHU-KEN y que responsa por sí mismo a esa respuesta.

Algunas empresas occidentales, como mencioné, ya están abandonando el camino rígido creado por una persona o un pequeño grupo y/o consultora para toda la corporación. A cambio están ofreciendo soporte y una declaración de la filosofía y la política dejando libertad a cada departamento o planta para desarrollar sus propios procesos y sistemas, en base a una declaración de la política corporativa y la filosofía empresarial.

Así, un sistema rígido te permite utilizar el mismo idioma en toda la corporación. Quizá sea la única ventaja. Al menos así lo he escuchado de sus creadores. Sí, pero no permite integrar nuevas ideas, perspectivas o culturas e incluso no te permite integrar otros sistemas que funcionen mejor que el actual. Y no te permite aprender nuevas cosas que el talento de las personas que trabajan en cada departamento, planta o región sean capaces de desarrollar.

Para lograr esto y como dice el ***Sensei*** Kimura, desarrolla la **Constitución Corporativa** o ***Rightware***.

Eduardo L. Garcia — Mayo, 2025 — Factory Management Institute — CC4.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.